

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن فرق العمل،
فيكفيك قراءة هذا الكتاب.

عن فرق العمل

نقله إلى العربية
صالح بن عبدالله بن باز



سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، وهذه المقالات مقدَّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذَّات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الضروريَّات
- عن الإستراتيجية
- عن التواصل
- عن اتخاذ القرارات الذكية
- عن فرق العمل

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن بناء فِرَق العمل، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن فِرَق العمل

نقله إلى العربية

صالح بن عبدالله بن باز



Original Title
ON TEAMS
HBR'S 10 MUST READS SERIES

Harvard Business School Press

ISBN-10: 1422189872
ISBN-13: 978-1422189870

ح شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن فرق العمل. / مجموعة مؤلفين؛ صالح بن عبدالله بن باز،
- الرياض 1437هـ
288 ص؛ 14× 21 سم
ردمك: 3 - 909 - 503 - 603 - 978
1 – التنظيم الإداري 2 – القيادة الإدارية
أ. بن باز، صالح بن عبدالله (مترجم) ب – العنوان
ديوي: 658،402 رقم الإيداع: 3328 / 1437

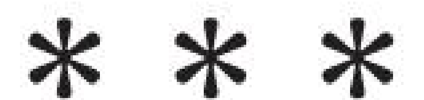
الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com
متجر العبيكان Obeikan على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



العلم الجديد لبناء فِرَق عمل رائعة

التناغم بين مجموعات الأداء العالي لم يعد لغزًا

أليكس (ساندي) بينتلاند

إذا كنت تبحث عن فِرَق عمل للبحث في النجاح، فمركز خدمة العملاء قد يكون مكانًا جيدًا للبدء؛ فالمهارات المطلوبة لعمله يسهل تعرفها وتعيين موظفين يملكونها، أما المهام فواضحة ومن السهل مراقبتها، علاوة على أنه يمكن قياس كل جانب من جوانب أداء الفريق بسهولة، وهذه المهام هي: عدد القضايا التي حُلَّت، ورضا العميل، ومتوسط زمن التعامل (هو المعيار الذهبي لكفاءة مركز خدمة العملاء)، وغيرها.

فلماذا إذًا يواجه مدير مركز خدمة العملاء في أحد المصارف الرئيسة مشكلة في معرفة سبب حصول بعض فِرَق العمل لديه على نتائج ممتازة، في حين أن فِرَقًا أخرى -تبدو مشابهة- تقدمت بصعوبة؟ في الحقيقة، إن أيًّا من المقاييس المقترحة لم تشر إلى السبب وراء فجوات الأداء، وقد عزز هذا اللغز فرضية أن بناء الفريق كان فنًّا، وليس علمًا.

لكن الحقيقة هي عكس ذلك تمامًا؛ فقد حددنا -في مختبر بحوث الديناميات البشرية بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT- الديناميات البشرية المحيرة التي تتصف بها فِرَق العمل عالية الأداء؛ أي تلك التي تتمتع بقدر كبير من الطاقة والقدرة الإبداعية والالتزام المشترك؛ ما يجعلها تتفوق على الفِرَق الأخرى بكثير، وهذه الديناميات قابلة للرصد والتقدير الكمي والقياس، ولعل المهم أكثر من كل هذا أنه يمكن تعليم فِرَق العمل كيف تقوِّي هذه الديناميات.

لماذا تعدُّ أنماط التواصل مهمة جدًّا؟

يبدو من السخف في الأغلب أن الطريقة التي نتواصل بها يمكن أن تكون مهمة للنجاح أكثر من المضمون الذي نوصله، ومع ذلك فإننا إذا نظرنا إلى تاريخ التطور البشري، فيمكننا أن نرى أن اللغة تُعدُّ تطورًا حديثًا نسبيًّا، وكانت على الأرجح مبنية على إشارات أقدم عبَّرت عن السيطرة والاهتمام والعواطف في ما بين البشر، واليوم ما زالت هذه الأنماط العتيقة للتواصل تشكِّل طريقتنا في صنع القرارات وتنسيق العمل في ما بيننا.

تخيَّل الطريقة التي كان الإنسان الأول ينتهجها لحل مشكلة؛ إذ يمكن للمرء أن يتخيَّل بشرًا جالسين حول النار (فريق) يقدِّمون اقتراحات، ويعبِّرون عن ملاحظات، ويشيرون إلى الاهتمام أو الموافقة بهز الرؤوس أو الإيماءات أو الإشارات الصوتية، وإذا فشلت مجموعة منهم في المشاركة أو في الإشارة إلى مستوى اهتمامهم أو موافقتهم،

فإن هذا يعني أن لدى أعضاء المجموعة معلومات أقل وحكمًا أضعف؛ ولذلك فإنهم الأرجح سيظلون جوعى.

البحث عن (عامل النجاح)

عند سعينا لتوثيق سلوكات الفِرَق التي (تتناغم)، لاحظنا أنه يمكننا أن نشعر بتواصل في فريق ما حتى وإن لم نفهم ما يتكلَّم عنه الأعضاء، ويبيّن ذلك أن مفتاح الأداء العالي لا يكمن في محتوى مناقشات الفريق، بل في الطريقة التي يتواصل بها، ومع ذلك فإن القليل من البحث عن بناء الفِرَق قد ركز على التواصل. ولاعتقادنا أن البحث ربما يكون ذا أهمية، فقد قررنا أن ندرسه بصورة أعمق.

اتجهنا لغايات دراستنا إلى مجموعة متنوعة من القطاعات بحثًا عن أماكن عمل بها فِرَق متشابهة بأداء متباين، وفي النهاية تضمن بحثنا فِرَقًا إبداعية، وأجنحة ما بعد العمليات الجراحية في المستشفيات، والفِرَق التي تتعامل مع العملاء في المصارف، وفِرَق عمليات خلف الكواليس، وفِرَق مراكز الاتصالات، وغيرها.

جهزنا أعضاء تلك الفِرَق جميعًا بشارات إلكترونية تجمع البيانات عن سلوكهم الفردي في التواصل؛ نغمة الصوت، ولغة الجسد، ومن تحدثوا معهم، وما طول المدة، وأشياء أخرى. وباتساق رائع، أكدت البيانات أن التواصل -حقًّا- له مهمة جوهرية في بناء الفِرَق الناجحة، وقد وجدنا أن أنماط التواصل هي أهم ما ينبئ بنجاح الفريق.

الفكرة باختصار

لماذا تحقق بعض الفِرَق أداءً عاليًا باستمرار بينما تشق فِرَق أخرى -على ما يبدو فِرَق متطابقة- طريقها بصعوبة؟ سعى الباحثون في مختبر الديناميات البشرية بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT، بقيادة ساندي بينتلاند، إلى حل هذا اللغز، ونظرًا إلى أملهم في أن يفكوا شفرة (عامل النجاح) الذي جعل المجموعات تتناغم، فقد جهزوا فِرَقًا من مشروعات وصناعات ومهن واسعة متنوعة (تتألف إجمالًا من 2500 فرد) بمجسات إلكترونية، يمكن ارتداؤها لتجمع بيانات عن سلوكهم الاجتماعي لأسابيع في كل مرة.

وأظهرت البيانات -باتساق عجيب- أن أهم ما ينبئ بنجاح الفريق كان أنماط التواصل الخاصة به، وكانت تلك الأنماط بالأهمية نفسها للعوامل الأخرى كلها مجتمعة، من ذكاء وشخصية وموهبة، وتنبَّأ الباحثون أي الفِرَق سوف يبرز أداؤها بمجرد النظر إلى بيانات تواصلها، حتى من غير مقابلة أعضائها.

يشاركنا بينتلاند في هذا المقال أسرار نتائجه، ويظهر كيف يمكن لأي شخص أن يصمم فريقًا رائعًا، وقد حدد ثلاث ديناميات مهمة للتواصل تؤثر في الأداء: الطاقة والارتباط والاستكشاف، وقد حدد بدقة -بناءً على البيانات- الأنماط المثالية للفريق لكل دينامية. أما الذي يبدو أكثر أهمية فهو أنه لاحظ أن الفِرَق عندما تخطط سلوكها في التواصل على مدار الوقت، ثم تُدخِل عليه تعديلات تقربه أكثر من المثالية، فيمكنها أن تحسِّن من أدائها تحسُّنًا كبيرًا.

ليس ذلك فقط، بل إنها مهمة مثل العوامل الأخرى مجتمعة؛ أي الذكاء الفردي والشخصية والمهارة ومادة المناقشات.

وقد شرحت أنماط التواصل -على سبيل المثال- السبب وراء التنوع الشديد للأداء بين فِرَق تبدو متطابقة في مركز خدمة العملاء الخاص بذلك المصرف. لقد ارتدت فِرَق عدة هناك شاراتنا لمدة ستة أسابيع، وعندما حلَّلنا أنا وزملائي في (Sociometric Solutions) وهم (Ben Waber, Daniel Olguin-Olguin, Taemie Kim) البيانات التي جمعناها، وجدنا أن أهم ما ينبئ بالإنتاجية هو طاقة الفريق ومشاركته خارج الاجتماعات الرسمية، وقد شرح هذان العاملان معًا ثلث التغييرات في الإنتاجية في ما بين المجموعات.

استنادًا إلى تلك الرؤية، نصحنا مدير المركز بأن يعيد النظر في جدول استراحات تناول القهوة الخاص بالموظفين، بحيث يأخذ كل واحد في فريق استراحته في الوقت نفسه، ما يسمح للمجموعة بوقت أطول للتواصل الاجتماعي مع زملائهم في الفريق بعيدًا عن محيط العمل. ومع مخالفة ذلك الاقتراح لممارسات الكفاءة النموذجية، فإن المدير كان حائرًا ويائسًا، فجرَّبه، وقد نجحت التجربة؛ حيث انخفض متوسط زمن التعامل أكثر من 20% بين الفِرَق ذات الأداء الأدنى، وانخفض إجمالًا بنحو 8% في مركز خدمة العملاء، حينها غيَّر المدير جدول الراحة في مراكز خدمة العملاء العشرة الخاصة بالمصرف جميعها (التي يعمل بها 25000 شخص)، ويتوقع 15 مليون دولار أمريكي سنويًّا في الزيادات الإنتاجية، وقد لاحظ أيضًا ارتفاع مستوى رضا الموظفين في مراكز خدمة العملاء لأكثر من 10% في بعض الأحيان.

إن أي شركة مهما كانت ضخمة لديها الإمكانات لتحقيق هذا النوع نفسه من التحول، ويمكن للشركات الآن أن تحصل على الأدوات والبيانات التي تحتاجها لتحليل الأداء العالي وتقييمه بدقة؛ فبناء فِرَق رائعة أصبح عِلمًا، وإليك كيف ينجح.

التغلب على حدود الملاحظة

عندما نستشعر روح الجماعة، فإن ذلك الإدراك الحسي لا يأتي من فراغ، بل هو نتيجة قدرتنا الفطرية على معالجة المئات من إشارات التواصل المعقدة التي نرسلها ونستقبلها دائمًا.

إلا أننا لم نتمكن حتى وقت قريب من تسجيل هذه الإشارات تسجيلًا موضوعيًّا في صورة بيانات؛ بحيث يمكننا استخراجها لنفهم سبب تناغم الفِرَق؛ فالملاحظة المجردة لم تستطع تحديد كل فَرق بسيط في السلوك البشري في فريق بأكمله؛ وما كان لدينا حينذاك لم يكن إلا إحساسًا قويًّا بالأمور -القيادة والتبعية الجيدتان، الالتزام المشترك الملموس، جلسة عصف ذهني رائعة- جعل فريقًا أعظم من مجموع أجزائه.

لكن التطورات الحديثة في التكنولوجيا اللاسلكية وتكنولوجيا المجسات ساعدتنا على التغلب على تلك الحدود؛ ما سمح لنا بقياس (عامل النجاح) الذي يفوق الوصف، فالشارات التي طوِّرت في مختبر معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا هي في طرازها السابع، وهي تولد أكثر من 100 نقطة بيانية في الدقيقة، وتعمل في الخفاء بما يكفي لأن

نثق في أننا نحدد السلوك الطبيعي. (لقد دعمنا بالوثائق مدة تكيف مع الشارات، يبدو أن الناس كانوا في البداية على وعي بها ويتصرفون بشكل غير طبيعي، لكن الأثر يتبدد -عادةً- في غضون ساعة)، وقد طبّقنا ذلك في 21 مؤسسة على مدار السنوات السبع الماضية، وقسنا فيها أنماط التواصل لنحو 2500 شخص، ولستة أسابيع في المرة الواحدة في بعض الأحيان.

وضعنا بالبيانات التي جمعناها خريطة بسلوكات تواصل أعداد كبيرة من الناس، وهم يمارسون حياتهم بمستوى غير مسبوق من التفاصيل. إن الشارات تُنتج (مقاييس اجتماعية)، أو قياسات للطريقة التي يتفاعل بها الناس، مثل نغمة الصوت التي يستخدمونها، وإذا ما كانوا يواجهون بعضهم، وما مقدار إيماءاتهم، وبأي قدر يتكلمون ويصغون ويقاطعون، وحتى مستوياتهم في الانبساط والتعاطف. وبمقارنة البيانات التي نجمعها من الأفراد جميعهم في فريق مع بيانات الأداء، يمكننا تعرف أنماط التواصل للعمل الجماعي الناجح.

إن تلك الأنماط تتنوع قليلًا بصرف النظر عن نوع الفريق وهدفه، سواء أكان فريق مركز خدمة عملاء يسعى للكفاءة أم فريقًا إبداعيًّا في شركة أدوية يبحث عن أفكار لمنتجات جديدة، أم فريق إدارة عليا يأمل في تحسين قيادته؛ فالفِرَق المنتجة لها بصمات محددة في بياناتها، وهي متسقة جدًّا مع بعضها لدرجة أنه يمكننا التنبؤ بنجاح فريق بمجرد النظر إلى البيانات، حتى من غير مقابلة أعضاء الفريق.

على سبيل المثال، تنبَّأنا أي الفِرَق سوف تفوز بمسابقة خطة الأعمال، بناءً فقط على البيانات التي جمعها أعضاء الفريق الذين يرتدون شارات في حفل استقبال. (راجع: دافع عن بحثك: يمكننا قياس قوة الحضور Defend Your Research: We Can Measure the Power of Charisma, مجلة هارفارد للأعمال عدد كانون الثاني – شباط 2010م). لقد تنبأنا بالنتائج المالية التي كانت ستحققها الفِرَق الاستثمارية اعتمادًا فقط على بيانات جُمعت في أثناء مفاوضاتهم، ويمكننا النظر في البيانات عندما يقول أعضاء الفريق إنهم مروا بيوم (منتج) أو (إبداعي).

وعلى مستوى أعلى، تكشف البيانات أيضًا أن الفِرَق تتشارك في بعض الخصائص المميزة، وهي:

1. كل واحد في الفريق يتحدث ويصغي بمقدار متساوٍ تقريبًا، مع إبقاء المشاركات قصيرة ولطيفة.
2. يواجه الأعضاء بعضهم، وتكون محادثاتهم وإيماءاتهم مفعمة بالنشاط.
3. الأعضاء يتواصلون بصورة مباشرة مع بعضهم، وليس مع قائد الفريق فحسب.
4. يجري الأعضاء أحاديث جانبية ضمن الفريق.
5. يحصل الأعضاء على استراحة بصورة دورية، ويذهبون للاستكشاف خارج الفريق، ويعودون بمعلومات.

تؤكد البيانات أيضًا حقيقة مدهشة أخرى وهي أن: تفكير الفرد وموهبته يسهمان في نجاح الفريق أقل بكثير مما قد يعتقد المرء؛ فليس اختيار الأفراد لذكائهم أو إنجازاتهم هو أفضل طريقة لبناء فريق رائع، بل هو تعلُّم الطريقة التي يتواصلون بها وتشكيل الفريق وإرشاده لاتباع أنماط التواصل الناجحة.

عناصر التواصل الرئيسة

تعرفنا في بحثنا ثلاثة أوجه من التواصل تؤثر في أداء الفريق: الأول هو الطاقة التي نقيسها بعدد التفاعلات بين أعضاء الفريق وطبيعتها؛ فأي تفاعل يُعرَّف على أنه تعليق واعتراف، مثل كلمة (نعم) أو إيماءة الرأس، والمحادثات العادية غالبًا ما تتكون من كثير من هذه التفاعلات، وفي إطار فريق، قد يحدث أكثر من تفاعل في وقت واحد.

إن الصورة الأكثر قيمة للتواصل هي التواصل وجهًا لوجه، يليها التواصل بوساطة الهاتف أو مؤتمر بوساطة الفيديو، ولكن مع الحذر من أن تصبح تلك التقنيات أقل فاعلية كلما اشترك عدد أكبر من الناس في المكالمة أو المؤتمر، في حين أن أقل صور التواصل التي تحظى بالتقدير هي البريد الإلكتروني والرسائل النصية. (نجمع بيانات عن تلك الأنواع من التواصل من غير استخدام الشارات، ومع ذلك فإن عدد التفاعلات وجهًا لوجه هو وحده الذي يمنحنا قياسًا تقريبيًّا جيدًا للطاقة). إن عدد التفاعلات التي يُشترك فيها -التي يتحدد ثقل قيمتها عن طريق نوع التواصل- يمنح كل عضو من أعضاء الفريق مجموع

الطاقة، ويُحتَسَب متوسط هذا المجموع مع نتائج الأعضاء الآخرين لاحتساب مجموع الفريق.

إن مستويات الطاقة في فريق ما لا تكون ثابتة؛ فعلى سبيل المثال عندما نعقد في بعض الأحيان اجتماعات -في مجموعتي البحثية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا- أُطلع فيها الأفراد على الفعاليات القادمة والتغيرات في القواعد وتفاصيل إدارية أخرى، وهذه الاجتماعات طاقتها متدنية بشكل ثابت، لكن عندما يعلن أحد الأشخاص عن اكتشاف جديد في المجموعة نفسها، فإن الإثارة والطاقة يرتفعان سريعًا فيما يبدأ الأعضاء جميعهم الحديث مع بعضهم في الوقت نفسه.

أما البُعد الثاني فيتلخص في أن المهم للتواصل هو المشاركة التي تعكس توزيع الطاقة بين أعضاء الفريق؛ ففي فريق بسيط من ثلاثة أشخاص تكون المشاركة دالَّة متوسط مقدار الطاقة بين كل من (أ و ب)، و (أ و ج)، و (ب و ج). أما إذا كان لدى أعضاء الفريق جميعهم طاقة متساوية نسبيًّا ومرتفعة بشكل معقول مع الأعضاء الآخرين جميعهم فتكون المشاركة قوية للغاية. والفِرَق التي بها مجموعات من الأعضاء يشتركون في تواصل ذي طاقة عالية، في الوقت الذي لا يشارك فيه الأعضاء الآخرون، أو لا يؤدون بالجودة نفسها؛ فمثلًا عندما راقبنا فِرَقًا تتخذ قرارات استثمارية، كانت قرارات الفِرَق المشتركة بشكل جزئي أسوأ (أقل ربحًا) من الفِرَق المشتركة بشكل

كُلّي، وكانت هذه النتيجة واضحة بشكل خاص في الفِرَق المتباعدة التي كان أغلب حديثها يتم بوساطة الهاتف.

البُعد المهم الثالث هو الاستكشاف، ويشتمل على التواصل الذي يشترك فيه الأعضاء خارج فريقهم، والاستكشاف في الأساس هو الطاقة بين فريق ما والفِرَق الأخرى التي يتفاعل معها. وقد وجدنا أن الفِرَق ذات الأداء الأعلى تسعى إلى اتصالات خارجية أكثر، ولاحظنا أيضًا أن إحراز نقاط جيدة في الاستكشاف هو الأهم للفِرَق الإبداعية، مثل تلك المسؤولة عن الابتكار الذي يحتاج إلى وجهات نظر جديدة.

لقياس الاستكشاف علينا أن نستخدم الشارات بصورة أوسع في أي مؤسسة، وقد فعلنا ذلك في أطر كثيرة، بما في ذلك مختبر وسائل الإعلام الخاص بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وإدارة تسويق لشركة متعددة الجنسيات تألفت من بضعة فِرَق متخصصة في وظائف مختلفة.

تُظهر بياناتنا أن الاستكشاف والمشاركة -مع أن كليهما جيدان- لا يتوافران معًا بسهولة؛ لأنهما يتطلبان وضع طاقة أعضاء الفريق في استخدامين مختلفين. والطاقة مورد محدود؛ فكلما تفانى الناس مع فريقهم (المشاركة)، قلَّ ما يمكنهم استخدامه خارج فريقهم (الاستكشاف)، والعكس صحيح.

لكن يجب عليهم أن يفعلوا كلا الأمرين، فالفِرَق الناجحة، وبخاصة الفِرَق الإبداعية الناجحة، تتأرجح بين الاستكشاف من أجل

الاكتشاف، والمشاركة من أجل تكامل الأفكار المجمعة من مصادر خارجية. وقد تسبب هذا النمط في مختبر وسائل الإعلام بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في نصف الفروق تقريبًا بين الناتج الإبداعي للمجموعات البحثية، وفي أحد مختبرات البحث الصناعية التي درسناها، ميَّز هذا النمط الفِرَق ذات القدرة الإبداعية العالية من الفِرَق ذات القدرة الإبداعية المتدنية بدقة قدرها 90% تقريبًا.

أبعد من الحكمة التقليدية

قد يحاجج أحد المشككين بأن النقاط الخاصة بالطاقة والمشاركة والاستكشاف واضحة تمام الوضوح، لكن البيانات من بحثنا تحسِّن من المعتقدات التقليدية؛ فهي تضيف لملاحظاتنا مستوًى غير مسبوق من الدقة، وتحدد كمية الديناميات المحورية، وتجعلها قابلة للقياس إلى درجة استثنائية.

نعلم الآن أن 35% من التغيير في أداء الفريق -مثلًا- يمكن أن يفسر ببساطة عن طريق عدد التفاعلات الاجتماعية التي تكون وجهًا لوجه بين أعضاء الفريق، ونعلم أيضًا أن العدد (الصحيح) للتفاعلات في أحد الفِرَق يكون بالعشرات في كل ساعة عمل، لكن تلك التي تتخطى العدد المثالي تقلل من الأداء، ويمكننا أيضًا القول يقينًا إن الأعضاء في الفريق النموذجي ذي الأداء العالي يستمعون لنصف الوقت فقط تقريبًا، وعندما يخاطبون المجموعة بأكملها يتحدث كل عضو من أعضاء الفريق طوال حصته أو حصتها العادلة من الوقت فقط مستخدمًا عبارات مختصرة وفي صميم الموضوع، وفي النصف

الآخر من الوقت يشارك الأعضاء في أحاديث ثنائية، وهذه تكون في العادة قصيرة جدًّا، وقد يبدو من غير المنطقي القول إن تلك التفاعلات الجانبية كلها تسهم في تحسين الأداء، أو إنها بالأحرى تؤدي إلى تشتيت الفريق، لكن البيانات تثبت غير ذلك.

إن البيانات التي جمعناها عن أهمية التواصل الاجتماعي لا تضيف إلى الآراء التقليدية المتعارف عليها فحسب، بل إنها تنقلب عليها في بعض الأحيان؛ فقد اتضحت الأهمية الشديدة لوقت اللقاءات الاجتماعية بالنسبة إلى أداء الفريق، وغالبًا ما تكون مسؤولة عن أكثر من 50% من التغيرات الإيجابية في أنماط التواصل، حتى في الأماكن التي تركز على الكفاءة مثل مركز خدمة العملاء.

لا توجد طريقة -في غياب البيانات- لفهم أي الديناميات تؤدي إلى تشكيل فِرَق ناجحة؛ فمثلًا اعتقد مديرو شركة برمجيات حديثة العهد أنه يمكنهم تحقيق تواصل أفضل بين الموظفين عن طريق استضافة (اجتماعات لشرب القهوة) وفعاليات أخرى، لكن بيانات الشارة أظهرت أن هذه الفعاليات كان لها أثر طفيف أو لم يكن لها أثر على الإطلاق، بل على النقيض من ذلك أظهرت البيانات أن زيادة طول طاولات غرفة الغذاء في الشركة ليتمكن الغرباء من الجلوس معًا كان له أثر هائل.

كذلك ظهرت في البيانات وجهة نظر منقحة مماثلة عن الاستكشاف، فاستخدام وجهات نظر جديدة لتحسين الأداء لا يعدُّ فكرة غريبة؛ بل هو من الناحية العملية قانون للإدارة، لكن بحثنا

يُظهر أن معظم الشركات لا تقوم به بشكل صحيح، وتسعى المؤسسات الكثيرة التي درسناها باستمرار للحصول على استشارات خارجية من المصادر نفسها وفي أوقات معينة فقط (مثلًا عند إعداد عمل تجاري أو إجراء تحليل لأحد المشاريع)، إلا أن أبرع الفِرَق في الأداء وأكثرها إبداعًا في دراستنا، كانت تبحث عن وجهات نظر جديدة باستمرار من المجموعات الأخرى كلها في المؤسسة (وبعضها من خارجها).

كيفية تطبيق البيانات

بالنسبة إلى مهام الإدارة التي رفضت التحليل الموضوعي -مثل بناء الفريق- يمكن للبيانات الآن أن توفر أساسًا لبناء أداء أفضل للفرد وللفريق عليها، ويحدث ذلك في ثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: التصوّر

لا تعني البيانات في حالتها الأولية كثيرًا لفِرَق العمل التي تخضع للقياس، فربما يكون مجموع الطاقة 0.5 جيدًا -مثلًا- لأحد الأفراد، لكن تفسيرات ديناميات الفريق التي تعتمد على الإنتاج الإحصائي ليست صديقة للمستخدم على وجه الخصوص، إلا أنه باستخدام المعادلات التي وضعناها لحساب الطاقة والمشاركة والاستكشاف يمكننا وضع خرائط لكيفية أداء فريق على تلك الأبعاد، وهذه رؤية تنقل البيانات بوضوح، ويسهل على أي شخص الوصول إليها بشكل فوري، وتُبرز الخرائط بوضوح شديد نقاط الضعف التي ربما لم تتعرفها الفِرَق، فهي تحدد أعضاء الفريق ذوي الطاقة المتدنية غير

المشاركين والذين يبدون كأنهم يتعرضون للتجاهل. (راجع الشريط الجانبي «رسم خريطة العمل الجماعي» للحصول على أمثلة).

عندما نجد مثل هؤلاء الأشخاص نبحث في بيانات شاراتهم الفردية: هل يحاولون المشاركة ويتم تجاهلهم أو مقاطعتهم؟ هل يقاطعون الآخرين ولا يصغون، وبذلك يحبطون الزملاء عن البحث عن آرائهم؟ هل هم لا يتواصلون إلا مع عضو واحد آخر فقط من أعضاء الفريق؟ هل يواجهون الأشخاص الآخرين في الاجتماعات أم يميلون إلى الاختباء جسديًّا من المجموعة؟ هل يتحدثون بصوت عالٍ بما يكفي؟ربما يسيطر قائد أحد الفِرَق أكثر مما يجب؛ فربما يكون هو أكثر من يتحدث في الاجتماعات، ويحتاج إلى العمل على تشجيع الآخرين على المشاركة. إن خرائط الطاقة والمشاركة سوف توضح مشكلات تشبه هذه، وبمجرد أن نعرف ما هي، يمكننا البدء في إصلاحها.

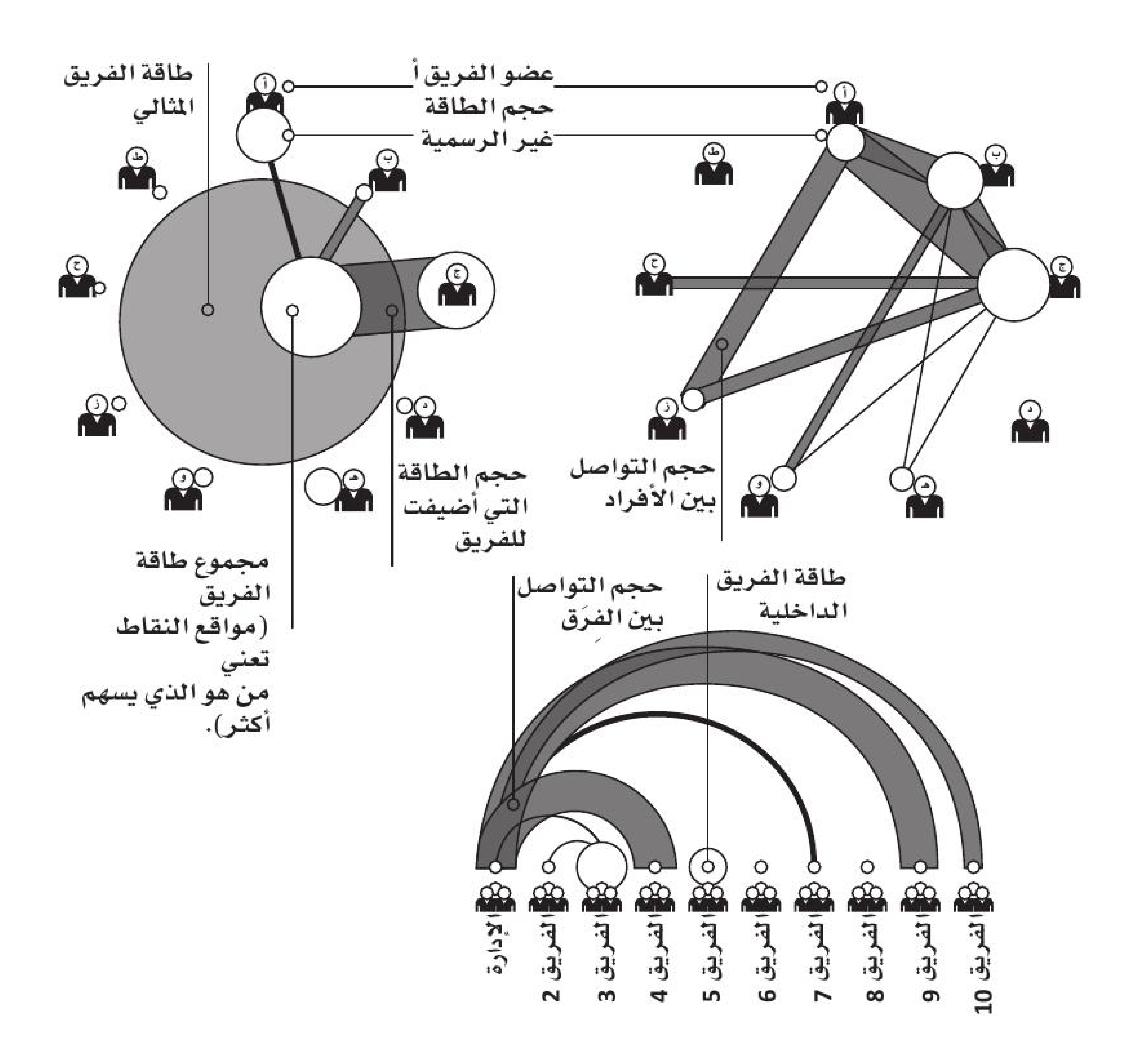
رسم خريطة العمل الجماعي

نظرًا إلى قلق أحد المصارف في براغ من الأداء غير المتوازن في فروعه، فقد جهز الفِرَق التي تتعامل مع العملاء بمجسات إلكترونية لمدة ستة أسابيع. توضح أول خريطتين أدناه البيانات المجمعة من فريق يتكون من تسعة أفراد على مدار أيام مختلفة، وتوضح الثالثة البيانات المجمعة عن التفاعلات الاجتماعية بين الإدارة وبين الفِرَق جميعها.

استخرجنا عند دراسة البيانات قاسمًا مشتركًا بين الفِرَق في فروع المصرف في (الحقبة السوفييتية) وبين الفِرَق في منشآت أكثر حداثة، وما يثير الاهتمام أن التواصل خارج الفرق كان أعلى بكثير في فروع الحقبة السوفييتية حين كانت القاعدة العامة هي التواصل الضعيف بين أعضاء

الفريق؛ ما يعني أن تلك الفِرَق كانت تسعى سعيًا يائسًا للحصول على حلول لمشكلاتها، وقد أظهرت الفِرَق في المنشآت الأحدث طاقة عالية واحتياجًا أقل للاستكشاف الخارجي.

بعد رؤية البيانات الأولية، نشرت إدارة المصرف هذه القراءات للوحة البيانات لتراها الفِرَق جميعها، وأعادت أيضًا تنظيم الفِرَق بحيث تحتوي على خليط من الأعضاء من الفروع القديمة والجديدة، وقد ساعدت هذه التدابير على تحسين ثقافة العمل في ما بين الفِرَق كافة وفقًا لتصريحات المصرف.



الطاقة

كيف يسهم أعضاء الفريق في الفريق كله؟

من الواضح أن هذه البيانات تأتي من فريق في فرع فيه خدمة عملاء سيئة، ويمكننا رؤية أن النقاط(أ) و (ج) و (هـ) تمنح طاقة غير رسمية أكثر من باقي الفريق، وتسهم (أ) و (ب) و (ج) كثيرًا في الفريق، في حين لا يسهم الآخرون، وغالبًا ما يصاحب النموذج الموضح هنا الفِرَق الهرمية التي يصدر فيها رئيس (ج) أوامر بينما يعزز مساعداه (أ و ب) تعليماته، ويعدُّ الثلاثة (فريقًا داخل فريق)، وعلى الأرجح أن الآخرين يشعرون بأن ليس لديهم ما يدلون به، وغالبًا ما يصاب القادة بصدمة، ويرتبكون عند رؤية مدى سيطرتهم على الفريق، ويحاولون على الفور تغيير النموذج. إن مشاركة الفريق في مثل هذه الخريطة يمكن أن يسهل على الأفراد الأقل نشاطًا الحديث عن شعورهم تجاه الخلل الوظيفي للفريق؛ لأن البيانات هادفة، وتبعد المناقشة عن الانتقادات والشكاوى.

المشاركة

كيف يتواصل أعضاء الفريق مع بعضهم؟

يبين هذا الرسم البياني أن مشاركة الفريق نفسه تنحرف بصورة كبيرة لصالح الأشخاص الثلاثة أنفسهم (أ، ب، ج)، ويبذل (ز) جهدًا للوصول إلى صناع القرار، لكن المشاركة توجد في الفريق داخل الفريق، وقد يتسلق هؤلاء الثلاثة السلم أو ببساطة يكونون أكثر انبساطًا، لكن هذا لا يهم. يرافق هذا النموذج أداء منخفض؛ فلا يحصل الفريق على أفكار أو معلومات من كثير من أعضائه، ويمكن للقادة استخدام هذه الخريطة في تقييم أعضاء الفريق غير المرئيين (كيف يمكن إشراكهم أكثر؟ هل هم الأشخاص المناسبون للمشروع؟)، ويمكنهم استخدامها لمهمة الموصِّل المؤثر (الكاريزماتي) عن طريق جمع الأعضاء الذين يجب عليهم التحدث إلى بعضهم، ثم مساعدة أولئك الأعضاء على المشاركة بأفكارهم مع المجموعة بأكملها.

الاستكشاف

كيف يتواصل أعضاء الفريق مع بعضهم؟
تبين هذه الخريطة أن الإدارة تقوم بالكثير من الاستكشافات، وعلى الرغم من ضعف طاقة الفريق الداخلية نسبيًّا إلا أن هذا مقبول، فلا يمكن أن تكون الطاقة والمشاركة مرتفعتين في وجود الاستكشاف؛ لأنك عندما تستكشف فإنه يتوافر لديك وقت أقل للمشاركة مع فريقك، إلا أن استكشافًا أكثر سيتوافر بين الفِرق كافة في المؤسسات والشركات ذات الأداء العالي، وسترى قوسًا بين الفريقين 3 و 4 أو الفريقين 5 و 9 على سبيل المثال. وسيبين جدول انقضاء الوقت لكل استكشاف إذا ما كانت الفِرَق متأرجحة بين الاتصال داخل مجموعتها (موضحة بالنقاط)، والاستكشاف مع الفِرَق الأخرى (موضحة بالأقواس)، فإذا لم تكن كذلك فهذا يعني أنه توجد حاجة إلى خرق النظام لتشجيع الاستكشاف المناسب.

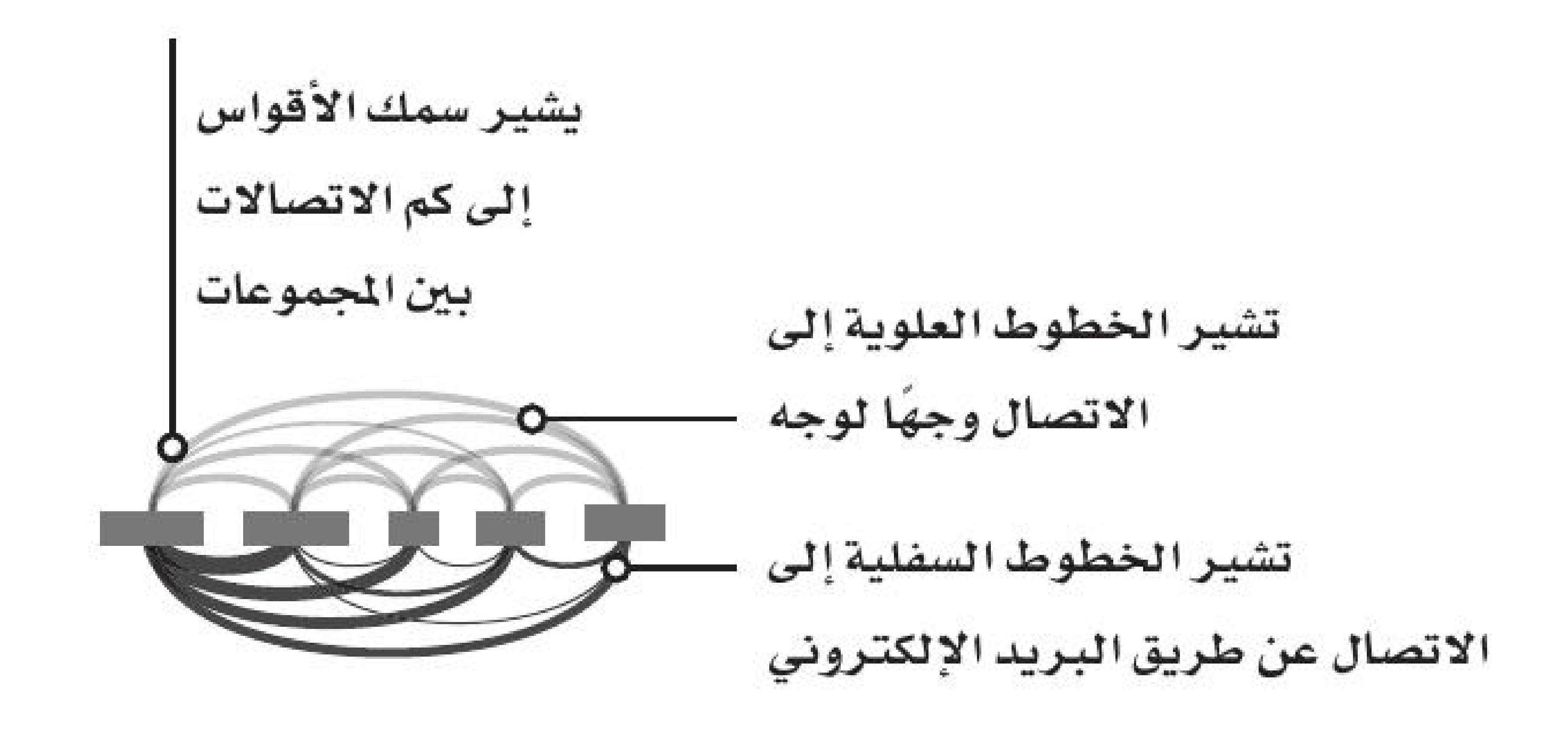
توضح خرائط الاستكشاف أنماط الاتصال في المؤسسات؛ فمثلًا يمكنها أن تظهر ما إذا كانت إدارة القسم فشلت في المشاركة مع فِرَقها كلها، وسوف تظهر منظورات انقضاء زمن المشاركة والاستكشاف إذا ما كانت الفِرَق متأرجحة بفاعلية بين هذين النشاطين، ومن الممكن أيضًا وضع تفاصيل أكثر في التصورات، ويمكننا أن نضع خرائط من شأنها تقسيم أنواع مختلفة من الاتصال بين أعضاء الفريق، وأن نكتشف -على سبيل المثال- ما إذا كانت الفِرَق واقعة في أشكال مناهضة للإنتاجية؛ مثل الاكتفاء بإرسال بريد إلكتروني بدلًا من حضور اجتماع مباشر. على سبيل المثال، (انظر الشريط الجانبي: رسم خرائط التواصل مع مرور الوقت).

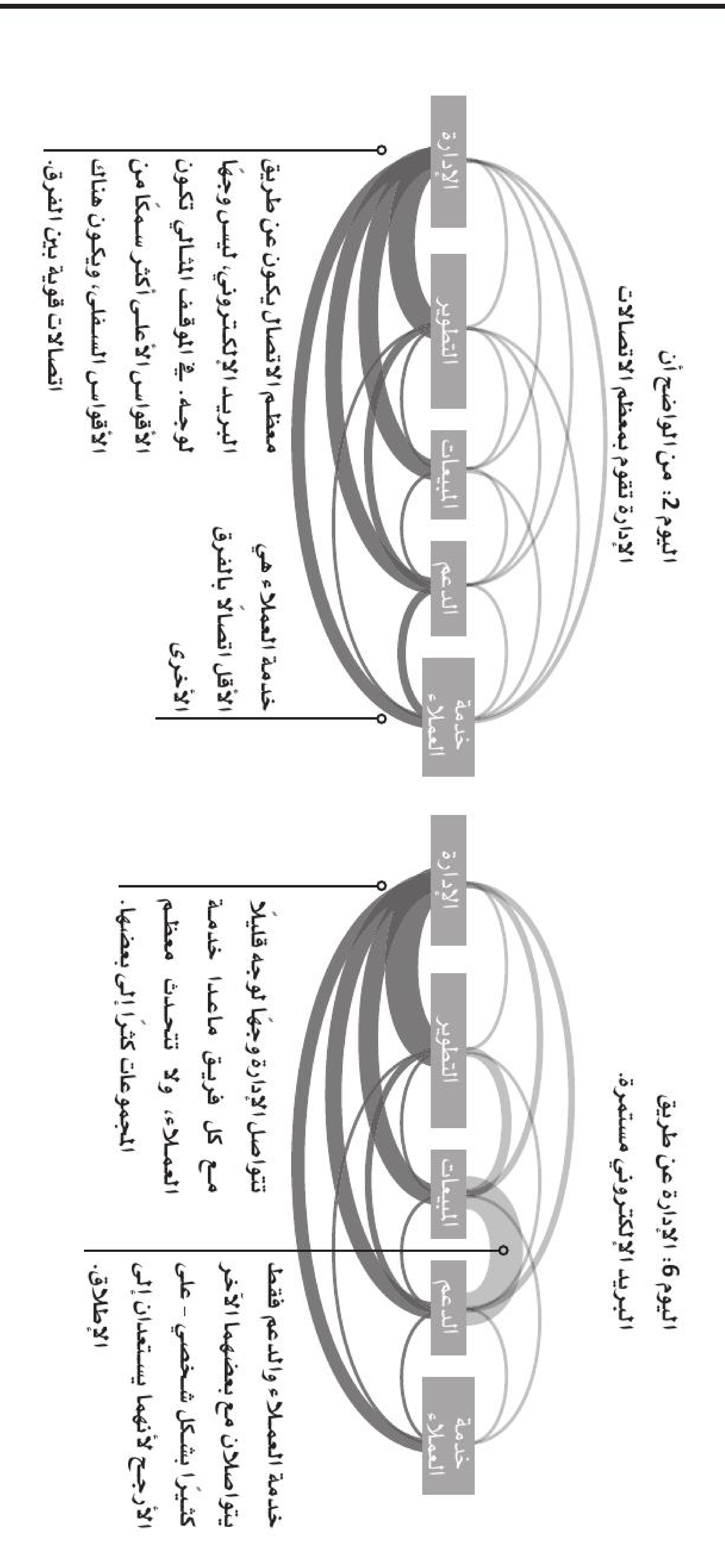
رسم خريطة العمل الجماعي

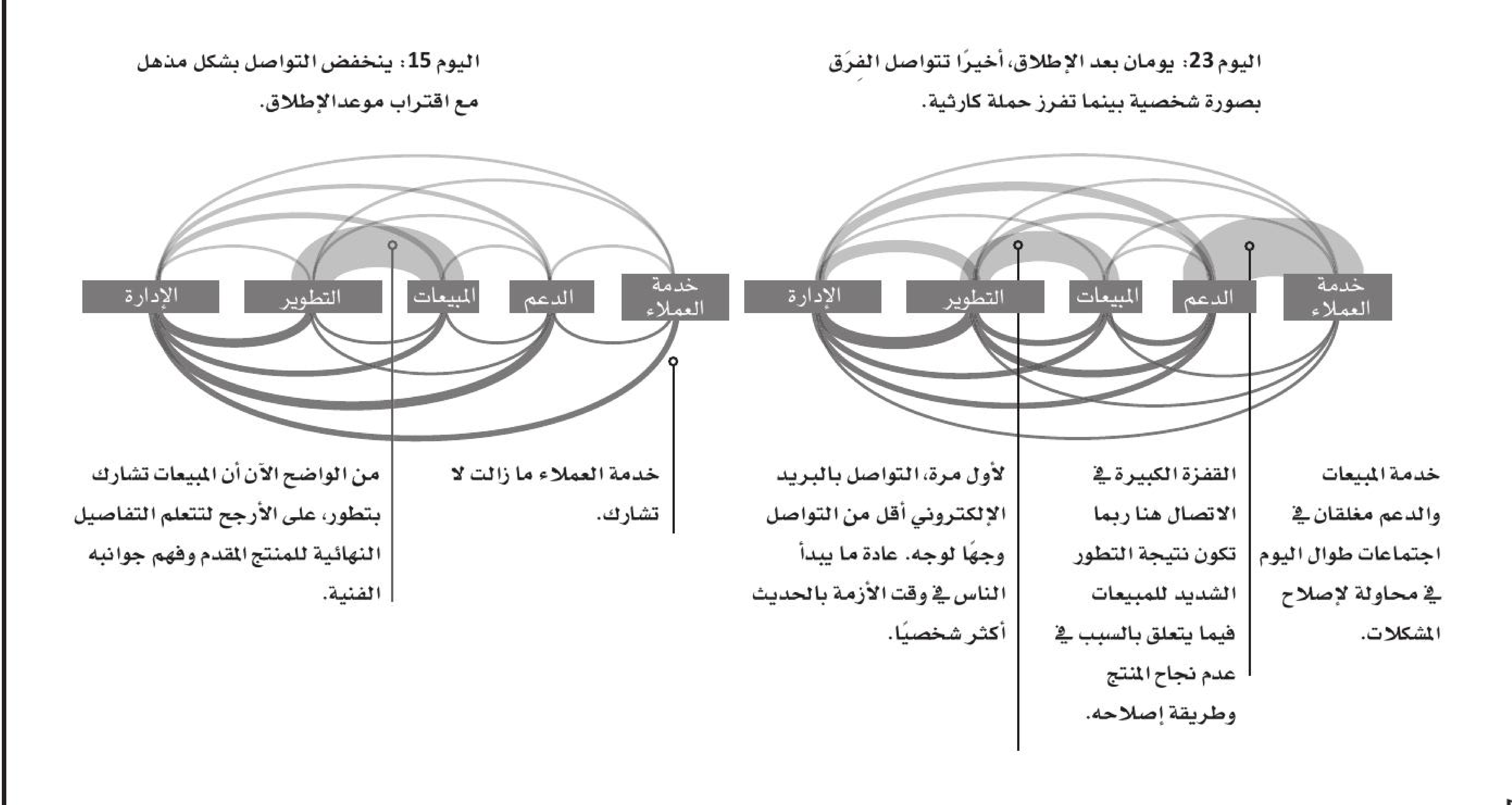
تصف الخرائط أدناه أنماط التواصل في قسم التسويق بمصرف ألماني في الأيام السابقة لإطلاق منتج جديد رئيس والأيام اللاحقة، فقد كان لدى القسم فِرَق كل منها مكوَّن من أربعة أعضاء في خدمة العملاء والمبيعات والدعم والتطوير والإدارة. بالإضافة إلى جمع البيانات عن التفاعلات الشخصية مع شارات القياس الاجتماعي، فقد جمعنا بيانات البريد الإلكتروني؛ لتقييم التوازن بين التواصل وجهًا لوجه ذي القيمة العالية والرسائل الرقمية الأقل قيمة.

لم نقدم تغذية راجعة في هذا المشروع، لكن لو كنا فعلنا ذلك -بنهاية الأسبوع الأول- لكنا أشرنا إلى ثلاثة اتجاهات سلبية كان يمكن للمجموعة أن تصححها: احتجاب خدمة العملاء، والاعتماد المفرط على البريد الإلكتروني، والتواصل غير المتساوي لدرجة كبيرة بين المجموعات، ولو عولجت هذه القضايا، فلربما كانت مشكلات المنتج قد برزت في وقت أسبق بكثير، ولربما تحسَّنت الاستجابات عليها.

طريقة قراءة هذه الخرائط




اليوم 2: من الواضح أن
الإدارة تقوم بمعظم الاتصالات
الإدارة
التطوير
المبيعات
الدعم
خدمة العملاء
معظم الاتصال يكون عن طريق البريد الإلكتروني، ليس وجهًا لوجه. في الموقف المثالي تكون الأقواس الأعلى أكثر سمكًا من الأقواس السفلى، ويكون هناك اتصالات قوية بين الفرق.
خدمة العملاء هي الأقل اتصالًا بالفرق الأخرى
اليوم 6: الإدارة عن طريق
البريد الإلكتروني مستمرة.
الإدارة
التطوير
المبيعات
الدعم
خدمة العملاء
تتواصل الإدارة وجهًا لوجه قليلًا مع كل فريق ماعدا خدمة العملاء، ولا تتحدث معظم المجموعات كثيرًا إلى بعضها.
خدمة العملاء والدعم فقط يتواصلان مع بعضهما الآخر كثيرًا بشكل شخصي - على الأرجح لأنهما يستعدان إلى الإطلاق.


اليوم 23: يومان بعد الإطلاق، أخيرًا تتواصل الفِرَق بصورة شخصية بينما تفرز حملة كارثية.
الإدارة
التطوير
المبيعات
الدعم
خدمة العملاء
خدمة المبيعات والدعم مغلقان في اجتماعات طوال اليوم في محاولة لإصلاح المشكلات.
القفزة الكبيرة في الاتصال هنا ربما تكون نتيجة التطور الشديد للمبيعات فيما يتعلق بالسبب في عدم نجاح المنتج وطريقة إصلاحه.
لأول مرة، التواصل بالبريد الإلكتروني أقل من التواصل وجهًا لوجه. عادة ما يبدأ الناس في وقت الأزمة بالحديث أكثر شخصيًا.
اليوم 15: ينخفض التواصل بشكل مذهل مع اقتراب موعد الإطلاق.
الإدارة
التطوير
المبيعات
الدعم
خدمة العملاء
خدمة العملاء ما زالت لا تشارك.
من الواضح الآن أن المبيعات تشارك بتطور، على الأرجح لتتعلم التفاصيل النهائية للمنتج المقدم وفهم جوانبه الفنية.

الخطوة الثانية : التدريب

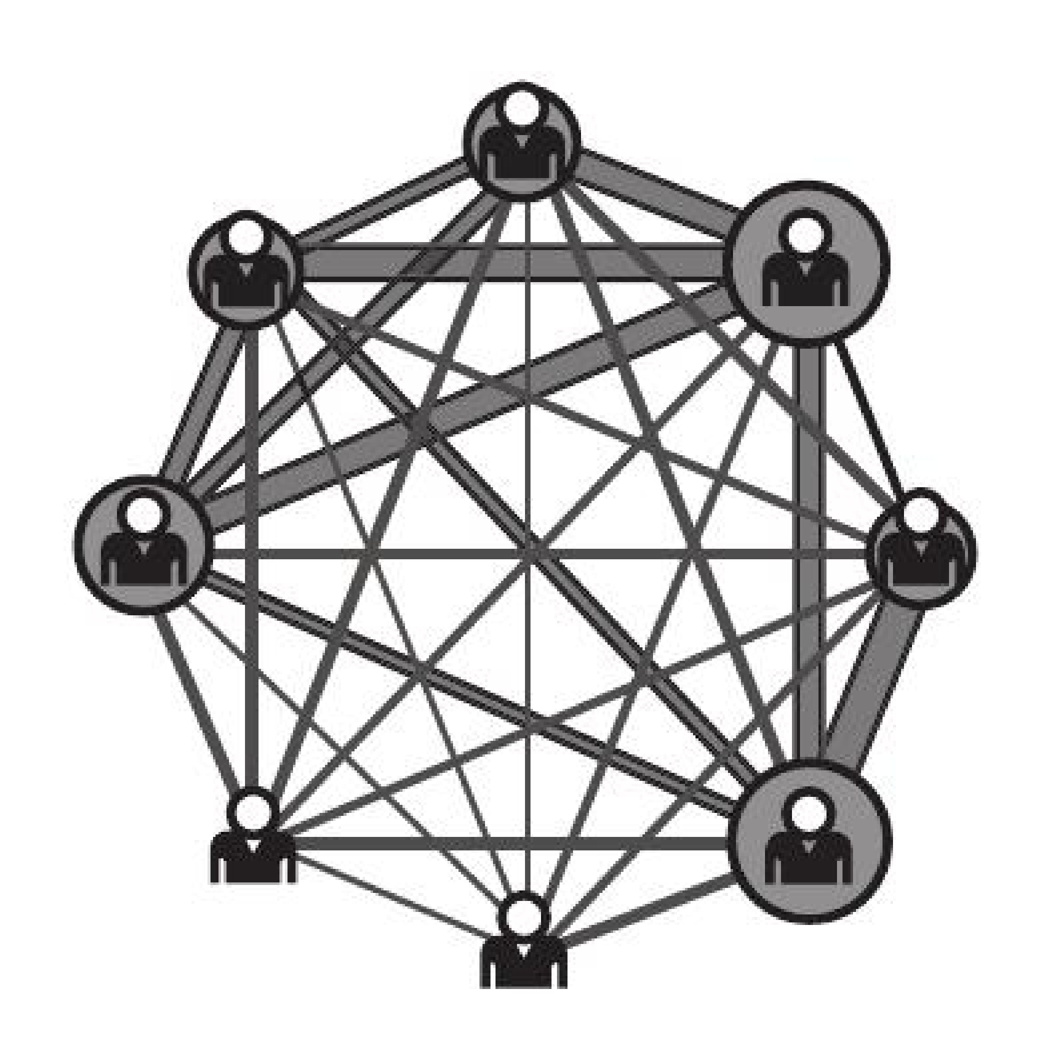
في ظل تيسر خرائط البيانات يمكننا مساعدة الفِرَق على تحسين مستواها عن طريق التغذية الراجعة التفاعلية.

يقدم العمل الذي قمنا به مع فريق التصميم المتعدد الثقافات المكون من أعضاء يابانيين وأعضاء أمريكيين مثالًا جيدًا. (البيانات التصورية مؤثرة تأثيرًا كبيرًا في مساعدة المجموعات النائية والمتعددة اللغات التي تواجه تحديات خاصة في الاتصال). أظهرت خرائط الفريق (انظر الشريط الجانبي: رسم خريطة تحسين الاتصالات) أن تواصل الفريق غير متكافئ إلى حد مفرط، وأبرزت أن الأعضاء اليابانيين كانوا في البداية مترددين في الحديث؛ ما جعل الفريق منخفض الطاقة وغير مشارك.

رسم خريطة تحسين التواصل

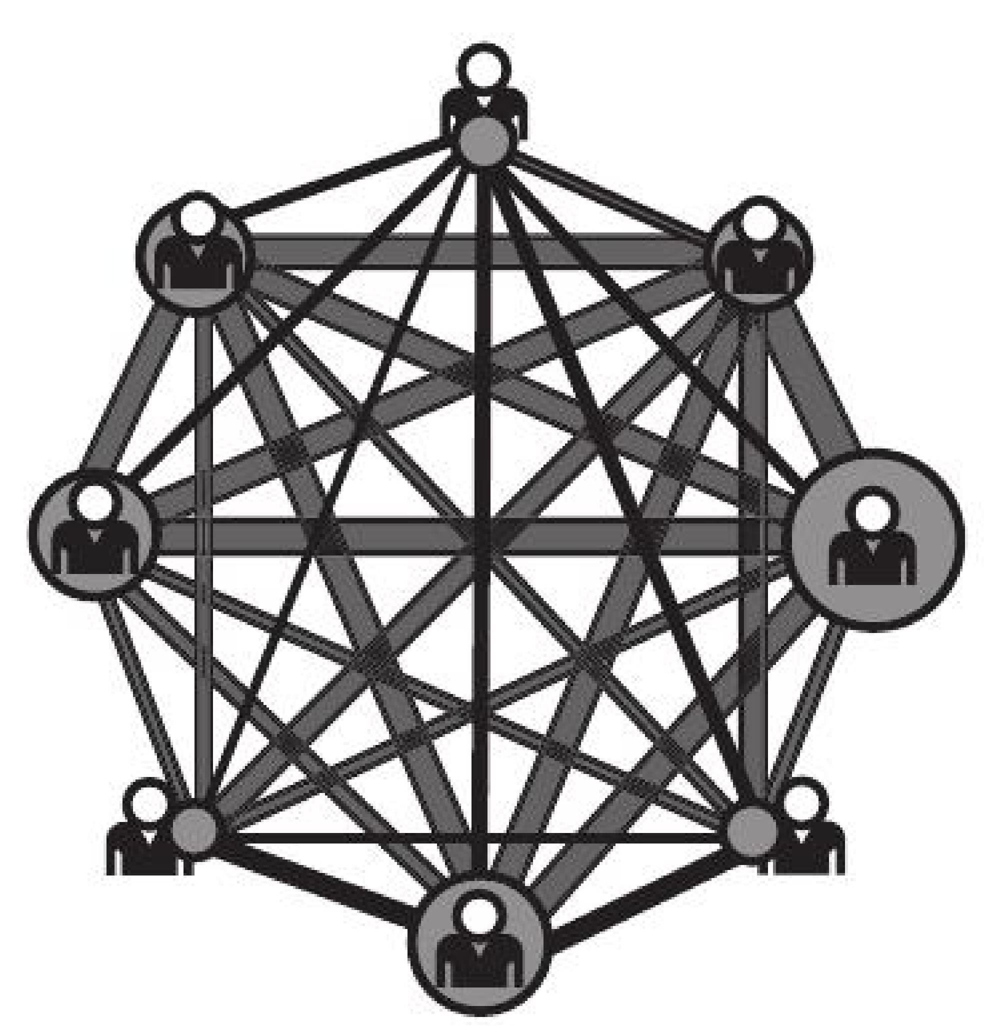
تظهر بياناتنا أن الفِرَق النائية وذات اللغات المختلطة غالبًا ما تناضل لتتماسك، والمسافات تضطلع بمهمة؛ فالاتصال الإلكتروني لا يوجد الطاقة والمشاركة نفسها مثلما يوجدها الاتصال وجهًا لوجه، بالإضافة إلى أن الأعراف الثقافية لها مهمة، وكذلك يمكن لرد الفعل البصري على أنماط الاتصال أن يساعد على ذلك.

لقد جمعنا بيانات على مدار أسبوع عن فريق مكون من يابانيين وأمريكيين كانوا يتبادلون الأفكار معًا حول تصميم جديد في اليابان، وكان يُعرض كل يوم على الفريق خرائط عن أشكال اتصاله، ويُقدم له إرشاد بسيط عمّا يجعل التواصل جيدًا (المشاركة النشطة، ولكن على قدم المساواة).



اليوم 1

عضوا الفريق الياباني (في أسفل الشكل وإلى اليسار الأسفل) غير مشتركينِ، و(الفريق داخل فريق) يبدو أنه قد تشكَّل حول العضو الموجود في أعلى اليمين.



اليوم 7

لقد تحسن الفريق بشكل ملحوظ، فلم يعد الأعضاء اليابانيون وحدهم هم المسهمون أكثر في الطاقة والمشاركة (حيث إن الفرد الموجود في الجزء السفلي يصبح عضوًا ذا طاقة عالية وعالي المشاركة في الفريق)، لكن بعضًا من (المهيمنين) في اليوم الأول (على سبيل المثال في الجزء الأسفل من اليمين) وزعوا طاقتهم بشكل أفضل.

زودنا أعضاء الفريق بتصور عن العمل كل يوم ولمدة أسبوع، مع بعض التفسير البسيط حول ما رأيناه. (تذكَّر أننا لم نعرف مضمون عملهم بل مجرد الطريقة التي كانوا يتفاعلون بها). قلنا لهم أيضًا إن التصور المثالي سوف يظهر الأعضاء الذين يسهمون على قدم المساواة وكذلك الإسهامات، وقد أظهرت الخرائط في اليوم السابع أن طاقة الفريق ومشاركته تحسنتا بصورة أوسع، وبخاصة للعضوين اليابانيين اللذين أصبح أحدهما قوة دافعة.

فكرة أن التغذية الراجعة البصرية تساعد الناس على التحسن بسرعة يجب ألا تكون مفاجئة لأي شخص رأى تحليلًا لمضرب جولف على فيديو أو شاهد نفسه وهو يلقي خطابًا. والآن لدينا الأدوات البصرية لتحسين العمل الجماعي بطريقة مماثلة عن طريق التحليل الموضوعي.

الخطوة الثالثة: ضبط الأداء

لقد رأينا أن الفِرَق تستطيع، باستخدام البصريات أداة للتدريب، أن تحسن سريعًا من أنماط اتصالها، ولكن: هل هذا يترجم إلى تحسن في الأداء؟ نعم. الخطوة الثالثة والأخيرة في استخدام بيانات الشارة هي رسم خريطة الطاقة والمشاركة مقابل مقاييس الأداء؛ فمثلًا في حالة الفريق الياباني-الأمريكي، رسمنا خريطة أنماط الاتصال المحسنة مقابل الإنتاجية اليومية التي يقدم عنها الفريق تقريرًا بنفسه، فكلما اقتربت أنماط الاتصال من الأداء العالي المثالي، ارتفعت الإنتاجية أكثر.

لقد كررنا هذه النتيجة مرات عدة، بإدارة حلقات تغذية راجعة مشابهة مع الفِرَق التي تهدف إلى أن تكون أكثر إبداعًا ومع الفِرَق التنفيذية التي تبحث عن ترابط أكثر، وفي كل مرة رسم التقرير الذاتي عن الفاعلية خريطة لأنماط الاتصال المحسّنة.

وعن طريق مثل هذه الخرائط، غالبًا ما نكتشف اكتشافات مهمة، وأحد أهم الأمثلة يأتي من مركز خدمة العملاء في المصرف؛ لقد رسمنا خريطة الطاقة والمشاركة مقابل متوسط وقت المعاملة لكل فريق هناك، وهو ما أشرنا إليه باللون. (انظر الشريط الجانبي: رسم خريطة الاتصالات مقابل الأداء). أظهرت تلك الخريطة بوضوح أن العمل الأكثر كفاءة نُفِّذ عن طريق فِرَق تتمتع بطاقة ومشاركة عالية، لكن من المدهش أنها أظهرت أن الفِرَق التي تتمتع بطاقة ومشاركة منخفضة تمكنت من التفوق على الفِرَق غير المتوازنة التي تمتلك طاقة عالية ومشاركة منخفضة، أو طاقة منخفضة ومشاركة عالية. وكشفت الخرائط أن المدير حافظ على توازن الطاقة والمشاركة، وعمل على تقويتهما.

إذا لم يتوافر مقياس ثابت مثل متوسط وقت المعاملة، فيمكننا أن نرسم خرائط للأشكال مقابل مقاييس ذاتية؛ فقد طلبنا من الفِرَق تقييم أيامها في نطاق (الإبداع) أو (الإحباط)، ثم رأينا أي الأشكال مرتبطة بالأيام ذات الإبداع أو الإحباط العالي؛ غالبًا ما تصف الفِرَق هذه التغذية الراجعة بـ (الإلهام).

رسم خرائط التواصل مقابل الأداء

يمكن استخدام التصورات لمقارنة الطاقة والمشاركة مع مقاييس الأداء المقررة. تعرض الخريطة أدناه مستويات الطاقة ومشاركة فِرَق عدة بمركز خدمة العملاء في مصرف مقابل مقياس كفاءة المركز؛ متوسط زمن التداول.

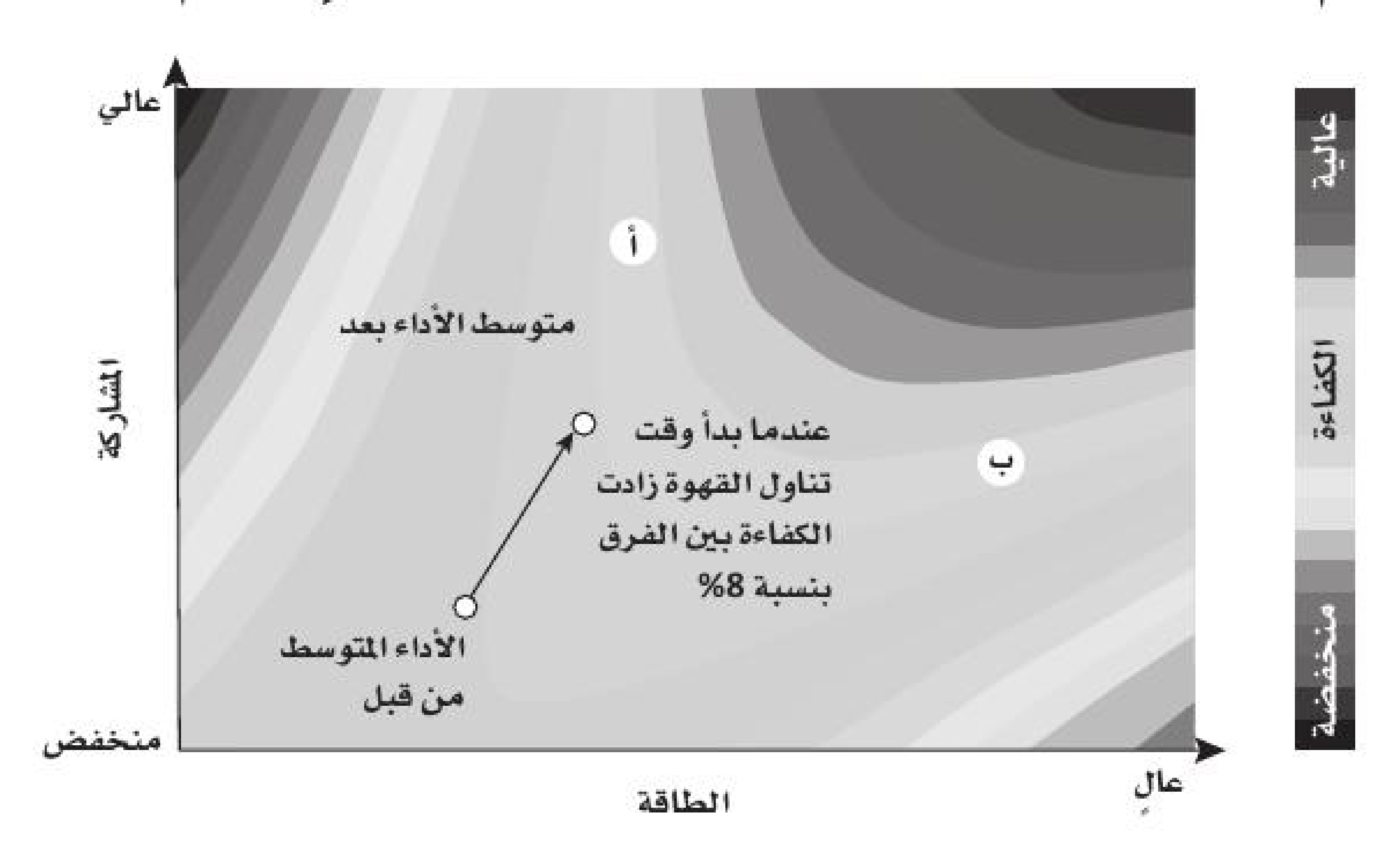
تعتمد كفاءة الفريق المتوقعة على تحليل إحصائي لما أحرزه الفريق بالفعل من متوسط وقت المعاملة على مدار ستة أسابيع؛ يشير اللون الأزرق إلى الكفاءة العالية بينما يشير اللون الأحمر إلى الكفاءة المنخفضة، وتبين الخريطة أن الفِرَق ذات الطاقة والمشاركة العالية هي الأكثر كفاءة، لكنها تشير أيضًا إلى أن الفِرَق المنخفضة الطاقة والمشاركة تتفوق في الأداء على تلك غير المتزنة مع طاقة عالية ومشاركة منخفضة، أو الفِرَق المنخفضة الطاقة والعالية المشاركة؛ ما يعني أن مدير مركز خدمة العملاء وأكثر من وسيلة لتحسين الأداء؛ فمثلًا تتساوى النقطتان (أ) و (ب) في الكفاءة، ولكنهما يعكسان تركيبات مختلفة من الطاقة والمشاركة.

أراد المدير رفع الطاقة والمشاركة ببراعة، فاقترحنا تقديم مدة استراحة مشتركة لتناول القهوة لكل فريق في مركز خدمة العملاء، ما أدى إلى زيادة عدد التفاعلات، وبخاصة غير الرسمية، ورفع مستويات طاقة الفِرَق، ولأن أعضاء الفريق كلهم حصلوا على استراحة في الوقت نفسه، فقد وُزِّعت التفاعلات بشكل متساوٍ، ما زاد من المشاركة. وعندما رسمنا خريطة بالطاقة والمشاركة مقابل متوسط وقت المعاملة كانت النتائج واضحة؛ إذ زادت الكفاءة في المركز بنسبة 8% بالمعدل، وبنسبة تصل إلى 20% للفِرَق الأسوأ في الأداء.

أساليب ناجحة

السؤال الذي يطرح نفسه عند هذه النقطة هو: عندما أدرك أنني أحتاج إلى تحسين الطاقة والمشاركة، كيف أمضي قدمًا في تنفيذ ذلك؟ ما أفضل الأساليب لتطبيق تلك القياسات؟

إن أساليب بسيطة مثل إعادة تنظيم مكان العمل والمقعد تكون فاعلة؛ كذلك عندما نقدم مثالًا في القدوة، كأن يشجع المدير نفسه على المشاركة المتساوية، ويجري المزيد من الاتصال وجهًا لوجه، ويمكن أيضًا للتغيرات في السياسة أن تحسن من الفِرَق؛ إذ إن تحاشي قواعد روبيرت للنظام Rules of Order (Henry Martyn Robert, 2011) تُعدُّ طريقة عظيمة لتعزيز التغيير. في بعض الحالات قد يكون نقل أعضاء الفريق وضخ دماء جديدة هو الطريقة الفضلى لتحسين الطاقة والمشاركة في الفريق، رغم أننا وجدنا أن ذلك ليس ضروريًّا في الغالب، ويمكن لمعظم الناس الذين تُقدَّم لهم تغذية راجعة أن يتعلموا التقليل من مقاطعة الكلام، أو أن يواجهوا الآخرين، أو أن يستمعوا أكثر، ويجب أن يستخدم القادة البيانات لفرض التغيير داخل فِرَقهم.



لاعب الفريق المثالي

يمكننا أيضًا قياس الأفراد مقابل شخص مثالي، وقد اكتشفنا في الفريق المعني بالإنتاجية والفريق المعني بالإبداع بصمة بيانات، وهو ما نعده أفضل أنواع أعضاء الفريق. ربما يطلق بعضهم على هؤلاء الأفراد صفة (قادة طبيعيين)، ونحن نطلق عليهم (موصِّلين ذوي جاذبية). توضح بيانات الشارة أن هؤلاء الناس ينتشرون بشكل فاعل، ويشاركون الناس في محادثات قصيرة عالية الطاقة، فهم ديموقراطيون في استغلال وقتهم- يتواصلون مع الأشخاص كافة بالتساوي، ويتأكدون من أن أعضاء الفريق كلهم لديهم فرصة للإسهام في العمل، وليس من الضروري أن يكونوا منفتحين رغم شعورهم بالراحة بالاجتماع والحديث مع الآخرين، فهم يستمعون بقدر ما يتكلمون أو أكثر، وعادةً ما يشاركون مع أي شخص يستمعون إليه، وهذا ما نسميه (استماع مفعم بالطاقة لكنه مركّز).

أيضًا يربط أفضل لاعبي الفريق تعاملاتهم مع بعضهم، وينشرون الأفكار، فهم استكشافيون بشكل ملائم، ويبحثون عن الأفكار من خارج المجموعة، ولكن ليس على حساب المجموعة، ففي دراسة لإداريين تنفيذيين (يحضرون دورة تعليمية مكثفة للمديرين لمدة أسبوع في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) وجدنا أنه كلما ضم الفريق هؤلاء الموصِّلين ذوي الجاذبية، زادت درجة نجاحه.

إن بِناء الفريق علم بحق، لكنه حديث العهد ومتطور. وبعد أن وضعنا الآن أساليب اتصال بوصفها أهم شيء للتقييم عند قياس

كفاءة مجموعة ما، يمكننا أن نبدأ بتنقيح البيانات والعمليات لوضع قياسات أكثر تطورًا والتعمق في التحليل، وتطوير أدوات جديدة تقوي رأينا عن أنواع أعضاء الفريق وأنواع الفِرَق.

بالإضافة إلى أن أجهزة الاستشعار التي تمكّن هذا العلم آخذة في التطور، فمع دخولها جيلها السابع تصبح أصغر حجمًا، وغير بارزة، مثلها في ذلك مثل شارات الهوية التقليدية، في الوقت الذي تتزايد فيه كمية البيانات التي يمكنها جمعها وأنواع هذه البيانات، جرَّبنا التطبيقات التي توفر للفِرَق وقاداتها تغذية راجعة حقيقية عن تواصل المجموعة، وأصبحت تطبيقات أجهزة الاستشعار تمتد إلى ما بعد الفريق لتتضمن مجموعة أوسع من المواقف.

نحن نتصور موظفي إحدى الشركات كلهم وهم يرتدون الشارات لمدة زمنية ممتدة؛ ما يولد (معلومات كثيرة) نجد فيها أنماطًا لكل شيء من بناء الفريق إلى القيادة إلى المفاوضات إلى مراجعات الأداء. إننا نتصور الطبيعة المتغيرة للمكان الذي نعمل فيه، وربما أيضًا الأدوات التي نستخدمها للتواصل وفقًا للبيانات، ونعتقد أن بإمكاننا تحسين العمل عبر المسافة البعيدة وفِرَق الثقافات المختلفة التي تعدُّ نقطة حاسمة جدًّا في الاقتصاد العالمي، عن طريق تعلم أساليبها وتعديلها. سنبدأ بتأسيس ما أسميه (المنظور الإلهي) للمؤسسة، لكن هذه النظرة، على الرغم مما توحيه من روحانية، متجذرة في الأدلة والبيانات، فهي نظرة مدهشة، وستغير من الطريقة التي تعمل بها المؤسسات.

السبب في عدم نجاح الفِرَق

مقابلة مع ريتشارد هاكمان أجرتها دايان كوتو

على مدى العقدين الماضيين، ظهرت عقيدة ما تتعلق بالفِرَق، فحتى في مجتمع يتمتع باستقلالية شديدة مثل أمريكا، تكاد الفِرَق تكون من أقدس المقدسات. إن الاعتقاد بأن العمل ضمن فريق يجعلنا أكثر إبداعًا وإنتاجًا منتشر على نطاق واسع جدًّا، لدرجة أنه عند مواجهة مهمة جديدة صعبة فإن القادة يسارعون إلى الافتراض بأن الفِرَق هي أفضل طريقة لإنجاز المهمة.

(ليس بهذه السرعة) كما قال ج. ريتشارد هاكمان J. Richard Hackman؛ أستاذ كرسي إدغار بيرس Edgar Pierce بقسم علم النفس الاجتماعي والتنظيمي في جامعة هارفارد، وخبير بارز في موضوع الفِرَق. أمضى هاكمان حياته المهنية بأكملها في استكشاف الحكمة من تشكيل الفِرَق والتحقق منها، وللتعلم من خبرته، أجرت دايان كوتو كبيرة محرري مجلة هارفارد للأعمال حديثًا مع هاكمان في مكتبه بالجامعة، وفي سياق مناقشتهما، كشف عن مدى فشل الناس في العمل

الجماعي في أغلب الأوقات، ويوضح بحثه أعضاء الفريق لا يتفقون -في معظم الوقت- حتى على ما يُفترض على الفريق القيام به، والتوصل إلى اتفاق هو مهمة القائد، ويجب عليه أن يكون مستعدًّا للقيام بمجازفات شديدة على المستوى الشخصي والمهني لتحديد اتجاه الفريق، وإذا لم يكن القائد منضبطًا ومنظمًا في تحديد من سيكون في الفريق، وكيف يُعد، فإن احتمالات قيام الفريق بعمل جيد تكون ضعيفة.

في ما يأتي نسخة محررة من هذا الحديث.

بدأت كتابك قيادة الفِرَق Leading Teams بسؤال مفاجئ: عندما يعمل الناس معًا لبناء منزل، هل ستكون المهمة على الأرجح: (أ) إنجاز العمل بسرعة، أو (ب) استغراق وقت أطول لإنهائه، أو (ج) عدم القيام به؟

هذا السؤال متعدد الاختيارات ورد في الاختبار المقنن للصف الرابع في ولاية أوهايو، و(الإجابة) الواضحة يفترض بطبيعة الحال أن تكون (أ) إنجاز العمل بسرعة. أنا أحب هذا المثال لأنه يوضح بأننا نقول لأطفالنا منذ وقت مبكر من حياتهم أن العمل الجماعي أمر جيد. ويميل الناس إلى الظن بأن الفِرَق هي الطريقة الديموقراطية والفاعلة لإنجاز الأمور، فعندما يكون لديك فريق عمل فلا شك عندي في أن هذا الفريق سوف يولِّد سِحرًا، ومُنتجًا، وشيئًا استثنائيًّا أو إبداعًا جماعيًّا بجودة أو جمال لم يسبق تصورهما من قبل، ولكن لا تعتمدي على ذلك؛ فقد أظهرت البحوث باستمرار أن أداء الفِرَق دون المستوى المتوقع

على الرغم من الموارد الإضافية كلها التي لديهم؛ وذلك لأن مشكلات التنسيق والتحفيز عادةً ما تحد من فوائد التعاون، وحتى عندما يكون لديك فريق قوي ومتماسك، فإنه غالبًا ما يكون في منافسة مع فِرَق أخرى، وهذه الآلية أيضًا قد تكون عقبة في طريق التقدم الحقيقي؛ لذا فأنت تواجه مشكلتين منذ البداية، وهما أحد الأسباب التي تجعل وجوده في الأغلب أسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق.

لقد قلت: إنه لكي يكون الفريق ناجحًا، فإنه يحتاج إلى أن يكون حقيقيًّا.

ماذا يعني ذلك؟

يعني أنه يجب -على الأقل- أن تكون حدود الفريق واضحة؛ قد يبدو من السخف قول ذلك، ولكن إذا شرعتِ في قيادة فريق ما، فمن الواجب عليك أولًا التأكد من أنك تعرفين من فيه. لقد جمعت أنا وروث ويجمان Ruth Wageman وديبرانوانيز Debra Nuanes وجيمس بورروس James Burruss في كتابنا الأخير **فِرَق القيادة العليا Senior Leadership Teams** بيانات أكثر من 120 فريقًا من أفضل الفِرَق في أنحاء العالم جميعها وتحليلها، ولم يكن من المفاجئ أننا وجدنا أن كبار الفِرَق كلها التي درسناها تقريبًا تظن أنها قد وضعت حدودًا واضحة لا لبس فيها، ولكن عندما طلبنا من الأعضاء أن يصِفوا فريقهم، اتفق أقل من 10% على تحديد من كانوا أعضاء فيه، وكانت هذه فِرَق كبار المديرين التنفيذيين!

غالبًا ما يكون الرئيس التنفيذي هو المسؤول عن عدم وضوح حدود الفريق، وخشية أن يبدو إقصائيًّا أو -من ناحية أخرى- مصممًا على وضع أشخاص في الفريق لأسباب سياسية بحتة، فإن الرئيس التنفيذي غالبًا ما يصنع فريقًا مختلًّا وظيفيًّا. في الحقيقة، إن تشكيل فريق يُحتم بعض القرارات القاسية حول العضوية، فلا ينضم كل شخص يريد أن يكون ضمن الفريق، بالإضافة إلى أن بعض الأفراد يجب أن يُستبعدوا.

الفكرة باختصار

على عكس الاعتقاد السائد، قد تكون الفِرَق هي خيارك الأسوأ لمواجهة المهام الصعبة، فيمكن لمشكلات التنسيق والتحفيز والمنافسة أن تلحق بأداء الفريق ضررًا بالغًا.

حتى أفضل القادة لا يمكنهم جعل الفريق يحقق نتائج كبيرة، ولكن يمكنك زيادة احتمالات النجاح بتهيئة الظروف المناسبة؛ فعلى سبيل المثال:

1. تعيين (منحرف).

عيِّن شخصًا دائم الاعتراض ليتحدى رغبة الفريق في تحقيق تجانس أكثر مما يجب (التجانس الذي من شأنه كبت الإبداع).

2. تجنب الفِرَق الكبيرة العدد.

ابْنِ فريقًا لا يزيد على تسعة أشخاص؛ لأنه إذا كان العدد أكبر مما يجب فسوف يصبح عدد الروابط بين الأعضاء خارجًا عن السيطرة.

3. حافظ على تآلف الفريق.

الفِرَق المستقرة تعمل بفاعلية أكبر من الفِرَق التي يتغير تكوينها باستمرار.

لقد عملنا مع شركة خدمات مالية كبيرة، حيث لم يكن مسموحًا لرئيس الشؤون المالية أن ينضم إلى اللجنة التنفيذية؛ لأنه كان من الواضح أنه مدمر للفريق؛ فقد كان يعزف عن العمل الجماعي ويعارض العمل على إيجاد حلول جماعية، بالإضافة إلى أن كل فريق كان مشتركًا فيه واجه المتاعب، وقد طلب الرئيس التنفيذي من رئيس الشؤون المالية البقاء في منصبه لأنه كان إداريًّا مؤهلًا بالفعل، ولكنه لم يُسمح له بالمشاركة في فريق كبار المسؤولين التنفيذيين. وعلى الرغم من مشاعر الامتعاض في بادئ الأمر إلا أن رئيس الشؤون المالية في نهاية الأمر كان أكثر سعادة؛ لأنه لم يتعين عليه أن يحضر اجتماعات الفريق (المملة) وعمِل الفريق بطريقة أفضل بغيابه، وقد نجح ذلك التدبير لأن الرئيس التنفيذي تواصل مع رئيس الشؤون المالية بصورة مكثفة قبل كل اجتماع للجنة التنفيذية وبعده، وبغياب رئيس الشؤون المالية تمكنت اللجنة من أن تصبح فريقًا حقيقيًّا.

أنت تقول أيضًا إن الفريق يحتاج إلى توجُّه مقنِع، كيف له أن يحصل على ذلك التوجه؟

لا توجد طريقة واحدة لتحديد التوجُّه، وقد تقع المسؤولية على عاتق قائد الفريق، أو عاتق شخص من المؤسسة من خارج الفريق، أو حتى على عاتق الفريق نفسه في حالة وجود شراكة أو مجلس إدارة، ولكن بصرف النظر عن الطريقة التي تتم بها، يكون تحديد التوجه أمرًا وجدانيًّا لأنه دائمًا ما يتطلب ممارسة السلطة، ومن المحتم أن يثير ذلك الضيق والتضارب لكل من الشخص الذي يمارسها والأشخاص

الذين يخضعون لها. إن القادة الناضجين عاطفيًّا مستعدون وقادرون على التحرك تجاه المواقف المثيرة للقلق؛ لأنهم يحددون توجهًا واضحًا ومتحدِّيًا للفريق، ولكن عند القيام بذلك، فإن القائد في كثير من الأحيان يواجه مقاومة شديدة من شأنها أن تضع وظيفته/وظيفتها في خطر.

تطبيق الفكرة

أفكار إضافية للحصول على أفضل أداء من فريقك.

1. **كن عديم الرأفة في ما يخص العضوية**

إن تشكيل فريق يتطلب بعض القرارات الصعبة بخصوص أفضل من سيسهم في تحقيق أهداف الفريق، ويجب ألا ينضم كل من يريد أن يكون ضمن الفريق، بالإضافة إلى أنه يوجد بعض الأفراد يجب استبعادهم.

مثال: في شركة خدمات مالية كبيرة لم يُسمح لرئيس الشؤون المالية -وهو مساهم فردي بارع- أن ينضم إلى اللجنة التنفيذية؛ حيث كان لديه ميل واضح ضد العمل الجماعي، وغير مستعد للعمل على إيجاد حلول جماعية، بالإضافة إلى أن الفريق قد عمل جيدًا من غيره، وقد نجح ذلك التدبير؛ لأن الرئيس التنفيذي تواصل بصورة مكثفة مع رئيس الشؤون المالية قبل كل اجتماع للجنة التنفيذية وبعده.

2. **حدِّد توجهًا مقنِعًا**

تأكد من أن أعضاء الفريق يعرفون ويتفقون على ما يُفترَض عليهم القيام به معًا، وإذا لم توضح اتجاهًا واضحًا فمن المرجح أن يتبع الأعضاء المختلفون أجندات مختلفة.

3. **اتَّبع أسلوبك الخاص**

لا يوجد أسلوب واحد صحيح لقيادة فريق؛ لذا لا تحاول تقليد منهج قيادة شخص آخر، فأنت الذي تجلب نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بك، وعليك أن تستغل ما تتقنه، واحصل على المساعدة في المجالات التي لا تتقنها جيدًا.

4. **ركز تدريبك على عمليات المجموعة**

ليتمكن فريقك من جني ثمار أي تدريب تقدمه، فأنت سوف تحتاج إلى تركيز هذا التدريب على تعزيز عمليات المجموعة وليس على إرشاد السلوك الفردي وتصحيحه. ولأن التوقيت هو كل شيء فسوف تحتاج إلى معرفة كيف لك أن:

أ. تدير اجتماع إطلاق أي منتج أو مشروع، لتوجيه الأعضاء إلى مهامهم وانخراطهم فيها.

ب. تساعد الفريق على إجراء مراجعات مرحلية لما يعمل بصورة جيدة وما لا يعمل، وسوف يُمكّن ذلك الفريق من ضبط إستراتيجيات الأداء الخاصة به.

ت. تستريح بضع دقائق بعد الانتهاء من العمل؛ للتفكير فيما أُنجز بصورة جيدة وما أُنجز بصورة رديئة، ولتحديد السبل التي يمكن لأعضاء الفريق عن طريقها استخدام معلوماتهم وخبراتهم بأفضل طريقة في المرة القادمة.

5. **احْمِ (المنحرف)**

سوف يقول الشخص المنحرف الذي عيَّنته أشياء لا يرغب أي شخص آخر في قولها؛ مثل: «انتظر دقيقة، لماذا نفعل ذلك من الأساس؟»، أو «يجب علينا التوقف، وربما علينا تغيير توجهنا».

يمكن لهذه الملاحظات أن تفتح مناقشات إبداعية، ولكنها أيضًا تزيد من مستوى القلق لدى الآخرين، وقد يشعر بعض الأشخاص أنهم مضطرون لتعنيف

المنحرف ومحاولة ثنيه عن طرح أسئلة صعبة، بل وحتى التسبب في طرده من الفريق.

لا تسمح بحدوث ذلك، فإنك إذا خسرت المنحرف فإن فريقك يمكن أن يُصبح عاديًّا.

لقد نبّهني إلى هذه النقطة قبل بضع سنوات أحد المشاركين في ندوة تنفيذية كنت أدرِّسها، فقد كنت أتحدث كيف أن القادة الذين يحددون التوجّه بنجاح لا يخافون من تحمل المسؤولية الشخصية عن مهمة الفريق. لقد ذكرت جون إف. كنيدي ومارتن لوثر كينج، وتماديت وقلت: «إن الأشخاص الذين قرؤوا (العهد الجديد) عرفوا أن اليسوع لم يعقد اجتماعات صغيرة للفريق لتحديد أهداف رجال الكهنوت»، فقاطعني أحد المديريين التنفيذيين في الصف قائلًا: «هل تدرك أنك قد ذكرت للتو واقعتي اغتيال وواقعة صلب؟»

ما المغالطات الشائعة عن الفِرَق؟

يعتقد الناس بشكل عام أن الفِرَق التي تعمل معًا بانسجام تكون أفضل وأكثر إنتاجية من تلك الفِرَق التي لا تفعل ذلك، ولكن خلال دراسة أجريناها على السيمفونيات، وجدنا أن الفِرَق الموسيقية النكِدة تعزف معًا عزفًا أفضل بقليل من الفِرَق الموسيقية التي كان الموسيقيون كلهم فيها حقًّا سعداء.

وهذا لأن السبب والنتيجة على العكس مما يعتقده معظم الناس؛ فعندما نكون منتجين ونقوم بعمل شيء جيد معًا (ونتلقى التقدير

عليه)، فإننا نشعر بالرضا وليس العكس، وبعبارة أخرى فإن الحالة المزاجية لأفراد الفِرَقة الموسيقية بعد الحفل تعبر عن مدى جودة عزفهم أكثر من حالتهم المزاجية قبل العزف.

مغالطة أخرى، هي أن الفِرَق الكبيرة أفضل من الفِرَق الصغيرة؛ لأن لديها كثيرًا من الموارد للانتفاع بها، فقد أجريت وزميل لي -ذات مرة- بعض البحوث التي كشفت أنه بقدر ما يُصبح الفريق أكبر، فإن عدد الروابط التي تحتاج إلى التحكم فيها بين أعضاء الفريق يرتفع بمعدل متسارع، بل ويكاد يتضاعف باضطراد. إن التحكم في الروابط الموجودة بين الأعضاء هو الذي يجلب المتاعب على الفريق، أما قاعدتي من واقع الخبرة فهي ألا يتجاوز العدد تسعة أفراد، ففي الدورات التي أُقدمها لا أسمح أبدًا بفِرَق تتكون من أكثر من ستة طلاب؛ لأن الفِرَق الكبيرة عادةً ما تكون نتيجتها إضاعة وقت الجميع فحسب، وهذا هو السبب في أن وجود فريق ضخم للقيادة العليا -مثل فريق واحد يشمل كل من يتبعون الرئيس التنفيذي- قد يكون أسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق.

لعل سوء الفهم الأكثر شيوعًا حول الفِرَق أنه عند نقطة معينة سوف يتمتع أعضاء الفريق براحة تامة ويتآلفون مع بعضهم، لدرجة أنهم يبدؤون بتقبُّل نقائص بعضهم، ونتيجة ذلك ينهار الأداء. لم أتمكن من العثور على أي دليل لدعم هذه الفرضية، إلا أنه توجد دراسة تبين أن فِرَق البحث والتطوير تحتاج إلى تدفق موهبة جديدة للحفاظ على الإبداع والحداثة، ولكن بمعدل شخص واحد كل ثلاث أو أربع

سنوات فقط؛ فالمشكلة لا تكمن دائمًا في أن الفريق يصبح قديمًا، ولكن في أنه ليس لديه الفرصة للاستقرار.

لذا، هل التجديد مسؤولية؟

قطعًا نعم، فالبحث يؤكد أنه لا جدال في ذلك؛ تأمل أطقم قيادة الطائرات التجارية، فقد وجد المجلس الوطني لسلامة النقل أن 73% من الحوادث في قاعدة بياناته وقعت في اليوم الأول من تحليق الطاقم معًا، قبل أن يحصل الناس على فرصة لتعلم أفضل طريقة للعمل الجماعي عن طريق الخبرة، وأن 44% من تلك الحوادث حدثت في أول رحلة طيران للطاقم، وقد كشفت دراسة لوكالة الفضاء الأمريكية(ناسا) أن الطواقم المنهكة ممن لديهم تاريخ من العمل معًا، ارتكبوا نحو نصف الأخطاء التي يرتكبها الطيارون المرتاحون الذين لم يحلقوا معًا من قبل.

فلماذا لا تتمسك شركات الطيران بالطواقم نفسها؟

لأنها ليست كفؤة من الناحية المالية، فمن الناحية المالية أنت تحصل على معظم الأمور من معداتك وعمالتك الرأسمالية، عن طريق التعامل مع كل طائرة وكل طيار بصفته وحدة فردية، ثم استخدام الحلول الحسابية لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة منها، وهذا يعني أن الطيارين غالبًا ما يضطرون إلى الاندفاع صعودًا ونزولًا في ملتقى الممرات تمامًا كما يفعل الركاب، وأحيانًا ستواجه طيارًا يطير بطائرتين أو ثلاث طائرات مختلفة مع طاقمين أو ثلاثة أطقم مختلفة في يوم واحد، وهذا ليس من الحكمة إذا راجعت البحث. لقد سألت

ذات مرة باحث عمليات بشركة طيران لتقدير الوقت الذي سيستغرقه الأمر، إذا ما قدِّر لنا أن نعمل معًا في رحلة ما، قبل أن نلتقي للعمل معًا مرة أخرى، فحسب أن ذلك سيستغرق 5.6 سنوات، ومن الواضح أن هذا ليس جيدًا من وجهة نظر الراكب.

بالمناسبة، المثال المقابل لذلك هو القيادة الجوية الإستراتيجية التي تنقل القنابل النووية؛ إذ كان يتعين عليها ذلك خلال سنوات الحرب الباردة، وقد قدمت فِرَق القيادة الجوية الإستراتيجية أداءً أفضل من أي أطقم طائرات أخرى درسناها؛ فقد تدربوا معًا بوصفهم طاقمًا، وأصبحوا متميزين في العمل معًا؛ لأنه يتعين عليهم ذلك. عندما تعملون معًا في وقت حقيقي ويمكن ألا تحدث أخطاء، فإنك تحافظ على فِرَقك معًا لسنوات وسنوات بدلًا من تغييرها باستمرار.

إذا كانت الفِرَق بحاجة إلى البقاء معًا لتحقيق أفضل أداء، فكيف لك أن تمنعهم من أن يصبحوا راضين عن أنفسهم؟

هنا تأتي مهمة ما أطلق عليه وصف منحرف، فكل فريق يحتاج إلى منحرف، شخص يستطيع مساعدة الفريق عن طريق تحدي ميلهم إلى الرغبة في تحقيق تجانس مفرط، وهو الشخص الذي يمكنه أن يُضيق الخناق على الإبداع والتعلم. المنحرفون هم الأشخاص الذين يتنحون جانبًا، ويقولون: «حسنًا، انتظر لحظة، لماذا نقوم بهذا من الأساس؟ ماذا لو نظرنا إلى الشيء من الخلف، أو حولنا ما في الداخل إلى الخارج؟» هذا هو الوقت الذي يقول فيه الناس: «أووه، لا، لا، لا، هذا كلام سخيف»، ومن ثم يدور الحوار حول ما هو سخيف. على عكس رئيس الشؤون المالية الذي ذكرته من قبل، الذي خرج عن مسار الفريق

عن طريق إغلاق المناقشات، فإن المنحرف يفتح الآفاق أمام كثير من الأفكار. هذا يحقق لك أصالة أكبر بكثير، ألقينا الضوء بعناية في بحثنا على كلا الفريقين اللذين أنتجا شيئًا أصيلًا، وأولئك ممن كانوا عاديين؛ حيث لم ينتجوا شيئًا استثنائيًّا في الواقع. لقد اتضح أن الفِرَق التي فيها منحرفون تفوقت في الأداء على الفِرَق التي لا يوجدون فيها، وفي كثير من الأحيان يكون تفكير المنحرف مصدر الابتكار العظيم.

وعلى الرغم من ذلك، أود أن أُضيف أنه كثيرًا ما ينحرف المنحرف عن القاعدة، وتكون التكلفة الشخصية كبيرة، فالمنحرفون هم الأشخاص الذين يرغبون في قول الشيء الذي لا يرغب غيرهم في الخوض فيه؛ المنحرف هو من يُثير قلق الناس، وهو أمر يتطلب شجاعة للقيام به، وعندما يطفو القارب مع التيار يكون من الشجاعة أن يقف شخص ويقول: «يتعين علينا التوقف، ومن المحتمل أن نغير الاتجاه». لا يود أحد من الفريق سماع ذلك، وهذا على وجه التحديد السبب في أن كثيرًا من قادة الفِرَق يتخذون إجراءات صارمة ضد المنحرفين، ويحاولون إجبارهم على التوقف عن طرح الأسئلة الصعبة، أو ربما يطردونهم من الفريق، إلا أنه عندما تفقد المنحرف يمكن أن يكون الفريق عاديًّا.

ما الذي يجعل الفريق مؤثرًا؟ وكيف لقائد الفريق أن يجعل الفريق يؤدي أداءً أفضل؟

إن الفريق الجيد سوف يُحقق رضا عملائه الداخليين أو الخارجيين، ويصبح أكثر قوة؛ إذ يصبح وحدة واحدة بمرور الوقت، ويعزز تعلم أعضائه الفرديين ونموهم، ولكن لا يمكن حتى لأفضل قائد

على الكوكب جعل الفريق يؤدي جيدًا، فكل ما يمكن للفرد فعله هو زيادة احتمالية أن يكون الفريق أفضل عن طريق وضع خمسة شروط موضع التنفيذ. (راجع الشريط الجانبي: كيف تبني فريقًا؟) ومع ذلك، فإن قائد الفريق لا يملك أي ضمانات تجعله يطمئن بأنه سوف يبني فريقًا رائعًا، فالفِرَق هي التي توجد واقعها الخاص، وتتحكم في مصيرها إلى حد كبير، وعاجلًا ستتحكم في وجودها، أكثر مما قد يُدركه معظم قادة الفِرَق.

في عام 1990م، حررت مجموعة من مقالات زملاء درسوا فِرَقًا تؤدي مهام متنوعة في 27 مؤسسة، وقد درسوا كل شيء بدءًا بفِرَقة مسرحية أطفال، مرورًا بفريق علاج الصحة العقلية، وصولًا إلى فريق بيع المرطبات وتسليمها. في تلك الدراسات وجدنا أن الأشياء التي تحدث للمرة الأولى التي يلتقي فيها فريق ما تؤثر بقوة في أسلوب عمل المجموعة طوال حياتها، وفي الحقيقة إن الدقائق القليلة الأولى من بداية أي نظام اجتماعي هي الدقائق الأهم؛ حيث إنها لا تحدد اتجاه المجموعة فحسب، بل أيضًا نوع العلاقة التي ستكون بين قائد الفريق والمجموعة والمعايير الأساسية للسلوك التي سنتوقعها ونطبّقها.

كيف تبني فريقًا؟

وضع جيه ريتشارد هاكمان J. Richard Hackman في كتابه **قيادة الفِرَق** خمسة شروط أساسية يجب على قادة الشركات أو المؤسسات تحقيقها لبناء فِرَق مؤثرة والمحافظة عليها، وهي:

1. يجب أن تكون الفِرَق حقيقية؛ يجب على الأشخاص معرفة من هم ضمن الفريق، ومن هم ليسوا منه. ومهمة القائد أن يُوضح ذلك.

2. تحتاج الفِرَق إلى اتجاه إجباري؛ إذ يحتاج الأعضاء إلى معرفة ما يُفترض عليهم القيام به معًا ويتفقون عليه، وإذا لم يُوضح القائد اتجاهًا واضحًا، فإنه يكون قد أوجد خطرًا حقيقيًّا يتمثل في أن الأعضاء المختلفين سوف يطبّقون برامج مختلفة.
3. تحتاج الفِرَق إلى هيكليات تمكين؛ فالفِرَق التي لديها مهام غير مؤسسة جيدًا، أو عدد خطأ، أو مزج بين الأعضاء، أو معايير سلوك غامضة وغير مطبقة دائمًا ما تقع في ورطة.
4. تحتاج الفِرَق إلى إدارة داعمة؛ فيجب على الإطار التنظيمي تيسير العمل الجماعي، بما في ذلك نظام المكافآت ونظام الموارد البشرية ونظام المعلومات.
5. تحتاج الفِرَق إلى تدريبات متخصصة؛ إذ يُركز بعض الموجهين التنفيذيين على الأداء الفردي الذي لا يُحسن العمل الجماعي بشكل ملحوظ، وتحتاج الفِرَق إلى تدريب جماعي في عمليات الفريق، وخاصةً في بداية مشروع الفريق ومنتصفه ونهايته.

في إحدى المرات، سألت كريستوفر هوغوود Christopher Hogwood، قائد أوركسترا هاندل أند هايدن سوسيتي Handel & Haydn Society في مدينة بوسطن لسنوات عدّة: ما مدى أهمية (البروفة) الأولى عندما عمل قائد أوركسترا زائرًا؟ فسألني: ماذا تعني بـ (البروفة) الأولى؟ كل ما كان لديّ هو الدقائق القليلة الأولى فقط، وشرح لي أنه لا يهتم بشيء أكثر من اهتمامه بالطريقة التي يبدأ بها البروفة الأولى.

وسبب ذلك هو أنه يعرف أن أعضاء الأوركسترا سوف يعطون تقييمًا سريعًا للغاية حول ما إذا كانوا سيعزفون موسيقى عظيمة معًا أم لا، أم إنه سيعترض طريقهم.

أعتقد أنه يوجد شيء واحد يستطيع القادة مثل هوغوود وغيره أن يفعلوه لتحسين الفرص التي ستجعل الفريق مميزًا، وهو أن يطبِّقوا طريقتهم الخاصة في العمل. لا تحاول تقليد قائد ما لأنك لست ذلك القائد، فكل قائد يضفي على المهمة نقاط ضعفه ونقاط قوته.

الانطلاق: باراك أوباما يبدأ فريقه

مايكل بيشلوس Michael Beschloss

إذا كان انطلاق فريق أمرًا خطيرًا على حد قول البروفيسور جي. ريتشارد هاكمان J. Richard Hackman، فإن باراك أوباما قام بعمل جيد جيدًا؛ فقد شكل كبار مسؤولي إدارته أسرع بكثير مما يفعله أغلب الرؤساء، بالنظر إلى الأزمات الهائلة التي واجهته لحظةانتخابه رئيسًا؛ كان عليه أن يتحرك بسرعة، وكان من الجوانب السلبية للسرعة أن بعض خياراته لم تنجح، وخصوصًا بيل ريتشاردسون وتوم داشل. مما لا شك فيه أن باراك أوباما ضم ضمن فريقه أشخاصًا ذوي طباع متعصبة وآراء متناقضة بدءًا بهيلاري كلينتون في وزارة الخارجية الأمريكية وجيم جونز في مجلس الأمن القومي، ما يوحي بأنه رئيس واثق بصورة غير عادية من قدرته على استيعاب الآراء المختلفة، ويُظهر تعيين أشخاص مثل كلينتون مدى حرصه على الاستفادة من مواهب خصومه السابقين، وبمقارنة ذلك مع سجل جورج دبليو بوش، حين أخبره فريقه عن كثير من الباحثين عن العمل الذين أيدوا جون ماكين

في الانتخابات الجمهورية التمهيدية، فرد قائلًا: «أنا آسف لقد دعمتم الشخص الخطأ!».

بالتأكيد لقد جازف الرئيس أوباما بتعيين كثير من الشخصيات القوية والمثيرة للجدل، وكان من المحتم عليه قضاء كثير من الوقت والطاقة بوصفه الحاكم، وهذا ما حدث مع فرانكلين روزفلت Franklin Roosevelt الذي ضم أيضًا شخصيات قوية الفكر ضمن حكومته، ومع ذلك يوجد فَرق واحد مع باراك أوباما، وهو أن روزفلت أُعجب مزاجيًّا بالصراع الداخلي، فكان يُحب تنافس الأشخاص مع بعضهم، مؤمنًا بأن التنافس هو ما يُظهر أفضل أداء من كل فرد، وفي بعض الأحيان كان روزفلت بالفعل يستمتع بجعل مرؤوسيه يُعانون، وهذا ما أعتقد أن أوباما قد فعله.

يُفضل أغلب الرؤساء السفينة التي ينسجم أعضاء طاقمها، وفي بعض الأحيان يكون تعريفهم للولاء عدم تعكير صفو برامج الإدارة الكبرى، فقد طرد ريتشارد نيكسون والتر هيكيل وزير الداخلية؛ لمعارضته سياسات حرب فيتنام. وضم فريق ليندونجونسون Lyndon Johnson أحدالمنشقين (ما يُسميه هكمان المنحرف) هو وكيل وزارة الخارجية جورج بول الذي عارض بشدة حرب فيتنام، وكان جونسون يذكر اسم بول للرد على الاتهامات بأنه أحاط نفسه بالخانعين، لكن تأثير بول كان في الواقع قليلًا عندما اجتمع ليندون جونسون مع كبار المسؤولين لبحث حرب فيتنام، فيومها عرف كل فرد في الفريق أن جونسون لم يكن يأخذ مناقشات بول المناهضة للحرب على محمل الجد. فإذا كنت حقًّا تُريد الآراء المعارضة، فمن الأفضل أن تستخدم نموذج روزفلت وأوباما، حيث قد تظهر الآراء المعارضة تقريبًا من أي عضو من أعضاء الفريق، وليس فقط من شخص غوغائي بعينه.

إن إعادة تعيين روبرت غيتس Robert Gates، وزير الدفاع في إدارة بوش، يكشف أيضًا عن ثقة أوباما بنفسه، وأنه بوضوح على استعداد للاعتراف بأنه لا يعرف بعض الأشياء؛ لذا عيَّن شخصًا لديه أكثر من ثلاثة عقود من الخبرة

الأمنية الوطنية. لهذا القرار مثال تاريخي عندما أعاد جون كنيدي في عام 1961م تعيين وزير دفاع دوايت أيزنهاور Dwight Eisenhower الذي كان من قبيل الصدفة يُدعى توماس غيتس، كان كنيدي مثل أوباما رئيسًا شابًّا بمعرفة قليلة في مجال الأمن الوطني، فاعتقد أن إعادة تعيين وزير الدفاع السابق في البينتاغون قد يطمئن الشعب، وظن جون كيندي مثلما ظن أوباما أن بعض الأمور في الأمن الوطني قد تسوء في عامه الأول من توليه منصب رئيس البلاد، وشعر بأن الشعب الأمريكي سيكون أقل عرضه لإلقاء اللوم على الرئيس الديموقراطي إذا كان وزير الدفاع الجمهوري بجانبه. في النهاية لم يكن لدى كنيدي الشجاعة الكافية للإبقاء على وزير جمهوري في البنتاغون، ولكن أوباما فعلها.

لقد أثبتت الشهور الأولى لتولي أوباما منصبه أهمية وجود رئيس يستطيع أن يعبِّر عن رأيه في شؤون البلاد والعالم، ولماذا يؤمن بأن خطته سوف تنجح. وقد كان أحد أكبر انتقادات هيلاري كلينتون هو أن أوباما يُلقي خطابات عظيمة، ولكنها لا تحتوي على كثير مما يتناسب مع كونه رئيسًا قويًّا، واحتج أوباما قائلًا: إنها تحتوي على ذلك، وكان على حق. مثل خطابات روزفلت عام 1933م وريغن عام 1981م، فقد ساعدت خطاباته- وبخاصة أمام الكونغرس- على كسب كثير من التأييد لبرامجه من الأمريكيين المشككين، وعلى الرغم من أن الأمريكيين ربما استاؤوا من الحكومة، فقد كانوا يميلون إلى الاستماع لتفسير رئيسهم للأزمات الخارجية والمحلية حتى أولئك الذين لم ينتخبوه، ولك أن تتخيل مقدار القلق الكبير الذي قد يشعرون به لو أن أوباما لم يفعل ذلك بشكل فاعل.

ألّف مايكل بيشلوس تسعة كتب عن القيادة الرئاسية، كان آخرها كتاب **الشجاعة الرئاسية Presidential Courage** (Simon & Schuster, 2007).

لذلك، عليك أن تستغل أبرز الأشياء التي تُجيدها، وأن تحصل على المساعدة في المجالات التي لا تُجيدها، ولا تحاول أن تقلد أي فريق أو نموذج قيادة؛ لأنه لا يوجد أسلوب واحد صحيح لقيادة الفريق، بل يوجد العديد من الطرائق المختلفة لتهيئة الظروف من أجل تحقيق الفاعلية والمحافظة عليها، ومساعدة الفِرَق في الاستفادة الكاملة منها. إن أفضل قادة الفِرَق مثل عازفي موسيقى الجاز، فهم يرتجلون باستمرار في أثناء عزفهم.

ما مدى كفاءة الشركات في توفير إطار دعم للفِرَق؟

المؤسسات التي تمتلك أفضل إدارات للموارد البشرية غالبًا ما تفعل أشياء تختلف تمامًا عن سلوك الفريق الجيد، ويرجع سبب ذلك إلى أن إدارات الموارد البشرية تميل إلى وضع أنظمة جيدة جدًّا في توجيه سلوك الفرد وإرشاده وتصحيحه؛ لذلك عليك استخدام نظام الموظفين الذي وضعه علماء نفس صناعيون لتحديد مهارات وظيفة معينة، واختبار الأفراد العاملين في تلك المهارات، ففي مثل هذا النظام سوف تنظم إدارة الموارد البشرية تدريبًا لتطوير الأشخاص (المناسبين) بالطريقة (المناسبة)، لكن المشكلة في أن كل هذا يتعلق بالفرد.

إن هذا الأسلوب الأحادي التفكير الذي يركز على الموظف الفرد هو أحد أهم الأسباب في أن فشل الفِرَق، بالإضافة إلى أنها قد تنجح في مؤسسات لديها إدارات موارد بشرية قوية. ألقِ نظرة فقط على بحثنا عن الفِرَق التنفيذية العليا، فقد وجدنا أن تدريب أعضاء الفريق

على الفردية لم يفعل كثيرًا لمساعدة الفِرَق التنفيذية على تقديم أداء أفضل.

وحتى يجني الفريق ثمار التدريب، فإنه يتعين عليه التركيز على العمليات الجماعية، والتوقيت هو كل شيء؛ إذ يحتاج قائد الفريق إلى معرفة كيف يُدير اجتماع إطلاق المشروع؛ حتى يتسنى للأعضاء الاتجاه نحو مهامهم ولا مشاركة فيها؛ وإلى معرفة كيف يساعد الفِرَق على إجراء مراجعات نصف المرحلة؛ لمعرفة ما يعمل جيدًا وما لا يعمل جيدًا، الأمر الذي يمكنه تصحيح إستراتيجية أداء الفريق. بتخصيص دقائق قليلة عند الانتهاء من العمل للنظر فيما تم بشكل جيد أو بشكل سيئ، يمكن للقائد مساعدة الأعضاء على الاستفادة بصورة أفضل من معرفتهم وخبراتهم في المرة القادمة. إن تدريب الفريق يعني تبني أفضل عمل جماعي لإتمام المهمة، وليس تعزيز تفاعلات الأعضاء الشخصية أو العلاقات الشخصية المتبادلة.

يوجد كثير من الكلام حول الفِرَق الافتراضية هذه الأيام. هل بإمكانها النجاح أم أنها تقع ضحيةً لما أطلق عليه جو فريمان Jo Freeman اسم (طغيان انعدام البنية)؟

ظهرت الفِرَق الافتراضية بالفعل في العقد الماضي، ولكني أعتقد أنها لا تختلف جوهريًّا عن الفِرَق التقليدية، وساد تصور في البداية بأن الأشخاص كلهم سوف يحتشدون حول الإنترنت، وأن حكمة الجماهير هي التي ستهيمن تلقائيًّا، وأن المجموعات عديمة البنية سوف تأتي بأشياء جديدة وعميقة، ولم تتمكن قط المجموعات التي تتقابل وجهًا

لوجه أن تأتي بها، لكن (السعادة القصوى) لم تتحقق قط؛ فالفِرَق الافتراضية تحتاج إلى توافر الظروف الأساسية للفاعلية، بالقدر نفسه الذي تتوافر للفِرَق التي تتقابل وجهًا لوجه إن لم يكن أكثر من ذلك، وفي ضوء ذلك فإننا نرى أن بإمكاننا أن ننجح بالحد الأدنى من التواصل المباشر أكثر بكثير مما اعتقدنا أنه ممكن. إن التكنولوجيا اليوم -مثلًا- تجعلك تمتلك نافذة دردشة مفتوحة في أثناء المؤتمرات التي تُجرى بوساطة الإنترنت؛ حيث يمكنك كتابة كلمة (يد) لتُشير بأنك تُريد أن تكون المتحدث الثاني؛ فالناس لا يحتاجون إلى رؤية وجهك ليعلموا أنك تُريد التحدث، لكن حتى الفِرَق الافتراضية ذات البنية الجيدة تحتاج إلى اجتماع انطلاق بوجود الجميع، وإجراء مراجعات نصف المرحلة وتقديم إيجاز مباشر. لا أعتقد لدقيقة واحدة أنه سوف يكون لدينا فِرَق إنترنت فاعلة إذا لم نعرف من هم في الفريق، أو ما العمل الرئيس الفعلي للفريق، وما زالت هذه مشكلة الفِرَق الافتراضية حتى الآن.

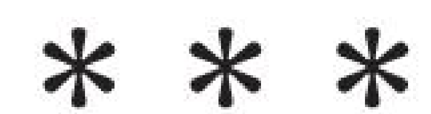
نظرًا إلى صعوبة إنجاح فِرَق عمل، هل يجب علينا إعادة التفكير في أهميتها في المؤسسات؟

ربما؛ فالكثير من الناس يتصرفون كما لو أن اللاعب في فريق هو المقياس النهائي لقيمة الفرد، وهو في الحقيقة ليس كذلك؛ حيث توجد أشياء كثيرة يمكن أن يقوم بها الفرد بصورة أفضل وهو بمفرده، ويجب ألا يُعاقب على ذلك. دعنا نعد للحظة إلى سؤال الصف الرابع حول العمل معًا لبناء منزل، فمن المحتمل أن تكون الإجابة أن العمل

الجماعي بالفعل يستغرق وقتًا أطول، أو أن المنزل لن يكتمل بناؤه. يوجد العديد من الحالات التي يكون فيها التعاون عائقًا بدلًا من أن يكون مساعدًا لا سيما في المساعي الإبداعية، ومن ثم يكون التحدي أمام القائد هو إيجاد توازن بين استقلالية الفرد والعمل الجماعي. إن التطرف في الحالتين سيئ، على الرغم من أننا عادةً ما نكون أكثر وعيًا بالجانب السلبي للفردية في المؤسسات، وننسى أن الفِرَق قد تكون مدمرة لكونها قوية جدًّا، ومهيمنة لدرجة تؤدي إلى كبت الأصوات والإسهامات والتعلم الفردي.

وجدنا في دراسة لفريق إدارة معيّن أن عضوية الفريق تحظى بتقدير كبير، لدرجة أن الأفراد يراقبون مشاركاتهم ذاتيًّا؛ خوفًا من تعطيل انسجام الفريق، وبروح من التعاون وحسن النية، شرع الفريق في مسار عمل كان محكومًا بالفشل؛ لأسباب عرفها بعض الأفراد، لكنهم لم يذكروها عند وضع الخطط. ويتساءل المرء، هل كانت الأزمة في العالم المالي اليوم ستصبح كارثيةً إلى هذا الحد لو أن كثيرًا من الأشخاص تحدثوا خلال اجتماعات فِرَقهم عن الأعمال غير المشروعة التي يعرفونها؟ لكن هذا يُعيدنا مرة أخرى إلى أخطار الشجاعة. ربما تقول إن الأشخاص الذين يعملون الأشياء الشجاعة الصحيحة، ويتحدثون علنًا سوف ينالون جزاءهم في الدنيا والآخرة، لكنك لا تحصل دائمًا على جزائك في الدنيا. وعلى الرغم من حقيقة أن عدم انتمائك إلى فريق قد يجمِّد حياتك المهنية، إلا أن كونك عضوًا نشطًا

وملتزمًا - سواء أقائدًا لفريق كنت أم منحرفًا أم مجرد عضو يقول الحقيقة- يمكن أن يكون عملًا خطيرًا بالفعل.



انضباط الفِرَق

جون كاتزنباخ و دوغلاس سميث

في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، تولى بيل جرينوود Bill Greenwood ومجموعة صغيرة من موظفي السكة الحديد المتمردين الإدارة العليا لشركة بيرلينغتون نورثيرن Burlington Northern، وأجرى أعمالًا تقدر بمليارات الدولارات في خدمات نقل الحاويات المعدنية على الرغم من المقاومة الواسعة النطاق وحتى الامتعاض داخل الشركة. تدين مجموعة المنتجات الطبية في شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard بمعظم أدائها الرائد للجهود الرائعة لكل من دين مورتون Dean Morton، وليو بلات Lew Platt، وبين هولمز Ben Holmes، وديك ألبيردينج Dick Alberding، وعدد قليل من زملائهم الذين أعادوا تنشيط أعمال الرعاية الصحية التي شطبها الآخرون. وفي شركة Knight Ridder تأصلت رؤية جيم باتين Jim Batten (هاجس العميل) في صحيفة تالاهاسي الديموقراطي Tallahassee Democrat، عندما حوَّل 14 شخصًا من العاملين المتحمسين للقضاء على الأخطاء إلى مهمة تغيير كبيرة في الصحيفة.

هذه هي قصص الفِرَق وعملها؛ الفِرَق الحقيقية وليست المجموعات غير المنتظمة التي نُطلق عليها وصف فِرَق لمجرد أننا نعتقد بأن التسمية محفزة ومنشطة. إن الفَرق بين الفِرَق جيدة الأداء وغيرها من الفِرَق هو الموضوع الذي يُعطيه معظمنا اهتمامًا ضئيلًا، وتكمن المشكلة جزئيًّا في أن (الفريق) كلمة ومفهوم مألوف جدًّا لدى كل شخص. (راجع الشرح - ليست المجموعات كلها فِرَقًا: كيف تحدد الاختلاف؟).

أو على الأقل هذا ما كنا نظنه عندما شرعنا في إجراء بحوث حول كتابنا حكمة الفِرَق The Wisdom of (HarperBusiness,1993) Teams. يومها أردنا أن نكتشف ما الذي يُميز مختلف مستويات أداء الفريق، وأين تؤدي الفِرَق أفضل، وكيف، وما يمكن أن تقوم به الإدارة العليا لتعزيز فاعلية هذه الفِرق، وقد أجرينا مقابلات مع المئات من الأشخاص في أكثر من 50 فريقًا مختلفًا في أكثر من 30 شركة، بدءًا بشركة موتورولا وهيوليتباكارد إلى عمليات عاصفة الصحراء وفِرق الكشّافات.

المجموعات كلها ليست فِرَقًا : كيف تحدد الاختلاف؟

مجموعة عاملة	الفريق
• قائد قوي ومركز بصورة واضحة.	• أدوار قيادية مشتركة.
• مسؤولية فردية.	• مسؤولية فردية ومتبادلة.
• الغرض من المجموعة هو المهمة التنظيمية الأوسع نطاقًا.	• غرض الفريق المحدد الذي يحققه الفريق بنفسه.
• منتجات عمل فردية.	• منتجات عمل جماعية.

المجموعات كلها ليست فِرَقًا: كيف تحدد الاختلاف؟

مجموعة عاملة	الفريق
• تُدير اجتماعات فاعلة.	• يشجع على المناقشات المفتوحة والاجتماعات النشطة لحل المشكلات.
• تقيس فاعليتها بطريقة غير مباشرة عن طريق تأثيرها، فيغيرها (مثل الأداء المالي للشركة).	• يناقش، ويقرر، ويقوم بأعمال حقيقية جماعيًّا.
• تناقش، وتقرر، وتفوِّض.	

وقد اكتشفنا وجود نظام أساسي يجعل الفِرَق تنجح، ووجدنا أيضًا أن الفِرَق والأداء الجيد لا ينفصلان، ولا يمكنك الحصول على واحد من غير الآخر، ولكن الناس يستخدمون كلمة (فريق) بحرية تامة، وهو الأمر الذي يجعلها تقف حجر عثرة في طريق التعلم، وتطبيق قواعد السلوك التي تقود إلى الأداء الجيد. ومن أجل أن يتخذ المديرون قرارات أفضل بخصوص استخدام الفِرَق، ومتى نشجعها أو كيف، فمن المهم أن تكون أكثر دقة حول ما الذي يعنيه الفريق وما الذي لا يعنيه حقيقة.

يؤيد معظم المديرين التنفيذيين العمل الجماعي، وهو ما يجب عليهم فعله، فالعمل الجماعي يُمثل مجموعة من القيم التي تشجع على الاستماع والاستجابة بصورة بناءة إلى الآراء التي يعرب عنها الآخرون، وتأويل الشك لصالحهم، وتقديم الدعم والاعتراف بمصالح الآخرين

وإنجازاتهم. إن مثل هذه القيم تُساعد الفريق على الأداء، علاوة على أنها تعزز الأداء الفردي بالإضافة إلى أداء المؤسسة بكاملها.

الفكرة باختصار

تُتَداول كلمة فريق بحرية تامة، الأمر الذي جعل العديد من المديرين يجهلون معناها الحقيقي، أو إمكاناتها الحقيقية. مع مجموعة العمل العادية يكون الأداء هو ما يفعله الأعضاء فرادى، وعلى النقيض من ذلك، فإن أداء الفريق يتطلب المساءلة الفردية والمشتركة.

على الرغم من أن المسؤولية المشتركة قد لا تبدو كأي شيء خاص، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج مذهلة، فهي تمكِّن الفريق من تحقيق مستويات الأداء الأكبر بكثير من الجهود الفردية لأعضاء الفريق، ولتحقيق هذه الفوائد، يتعين على أعضاء الفريق أن يقوموا بما هو أكثر من مجرد الاستماع والاستجابة البناءة وتقديم الدعم لبعضهم، وبالإضافة إلى التشارك في قيم بناء الفريق هذه، فإنه يتعين عليهم التشارك في نظام أساسي.

لكن قيم العمل الجماعي في حد ذاتها ليست مقتصرةً على الفِرَق، بالإضافة إلى أنها ليست كافية لضمان أداء الفريق. (راجع الشريط الجانبي: بناء أداء الفريق).

لا يعني الفريق أي مجموعة تعمل معًا، فاللجان والمجالس وفِرَق المهمات الخاصة ليست بالضرورة فِرَقًا. إن المجموعات لا تُصبح فِرَقًا ببساطة لأن هذا هو ما يدعوهم به شخص ما، ولا تُعدُّ القوى العاملة بأكملها في أي مؤسسة كبيرة ومعقدة فريقًا أبدًا، ولكن فكّر في كم مرة يستخدم فيها مصطلح (فريق) بابتذال.

لفهم كيف تُقدّم الفِرَق أداءً إضافيًّا، يتعين علينا أن نميز بين الفِرَق والصور الأخرى من مجموعات العمل، فهذا التمييز يُغيِّر نتائج الأداء. إن أداء مجموعة العمل هو وظيفة ما يفعله أعضاء هذه المجموعة بوصفهم أفرادًا، ويشتمل أداء الفريق على كل من النتائج الفردية وما نسميه (منتجات العمل الجماعي)، وهو ما يتعين على كل عضوين أو أكثر العمل عليه معًا، مثل المقابلات أو الدراسات الاستقصائية أو التجارب، وأيًّا كان هذا، فإن منتج العمل الجماعي يعكس الإسهام والمشاركة الحقيقية لأعضاء الفريق.

إن مجموعات العمل سائدة وفاعلة على حد سواء في المؤسسات الكبيرة، حيث تكون المسؤولية الفردية هي الأكثر أهمية. ومجموعات العمل الأفضل هي التي تعمل معًا لتبادل المعلومات، ووجهات النظر، والرؤى لاتخاذ القرارات التي تساعد كل شخص على القيام بعمله/عملها بصورة أفضل، وتعزيز معايير الأداء الفردي.

تطبيق الفكرة

يتألف نظام الانضباط الأساسي للفريق من خمس خصائص، هي:

1. هدف مشترك ذو معنى ساعد الفريق على وضعه؛ إن معظم الفِرَق تستجيب للتفويض الأولي من خارج الفريق، ولكن حتى يكون ناجحًا، فإن الفريق يجب أن (يمتلك) هذا الهدف، ويسعى لتحقيقه.
2. أهداف الأداء المحددة التي تتدفق من تحقيق الغاية المشتركة؛ على سبيل المثال إدراج منتج جديد في السوق في أقل من الوقت المعتاد. إن الأهداف المقنعة تحفِّز الفريق وتعطيه الإحساس بالإلحاح، بالإضافة إلى

أن لها أثر إلغاء المستويات، الأمر الذي يتطلب من الأعضاء التركيز على الجهد الجماعي الضروري بدلًا من أي اختلافات في التسمية أو المنصب.

3. مزيج من المهارات التكميلية؛ تشمل الخبرة الفنية أو الوظيفية، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارات التعامل مع الآخرين. نادرًا ما يكون لدى الفِرَق الناجحة المهارات كلها المطلوبة في البداية - فهي تطورها عندما تعرف ما يتطلبه التحدي.
4. التزام قوي بكيفية إنجاز الأعمال؛ يجب على الفِرَق الاتفاق على الأعمال ومن سيتولاها، وكيفية تحديد الجداول الزمنية والالتزام بها، وكيفية اتخاذ القرارات وتعديلها. في الفِرَق الحقيقية، يُؤدي كل عضو حجم عمل فعلي متساوٍ، ويسهم الأعضاء كافة، بمن فيهم القائد، بطرائق ملموسة في منتجات العمل الجماعي للفريق.
5. المسؤولية المتبادلة؛ لا يمكن فرض الثقة والالتزام بالإكراه. إن عملية الاتفاق على أهداف مناسبة هي البوتقة التي يصيغ فيها الأعضاء مسؤوليتهم تجاه بعضهم، وليس للقائد فقط.

بعد الانتهاء من وضع النظام الأساسي، يصبح الفريق حرًّا في التركيز على التحديات الحاسمة التي تواجهه.

1. بالنسبة إلى الفريق الذي يكون هدفه وضع توصيات، فهذا يعني القيام ببداية سريعة وبناءة، وتوفير انطلاقة نظيفة للذين سينفذون التوصيات.
2. بالنسبة إلى الفريق الذي يصنع أو يقوم بالأشياء، فمسؤوليته هي التركيز الشديد على أهداف أداء محددة.
3. في ما يخص الفريق الذي يُدير الأشياء، فإن مهمته الأساسية هي تمييز التحديات التي تتطلب أسلوبًا جماعيًّا حقيقيًّا من التحديات التي لا تتطلب ذلك.

إذا لم تتطلب المهمة منتجات عمل مشتركة، فإن مجموعات العمل يمكن أن تكون الخيار الأكثر فاعلية، وعادة ما تكون فرص الفريق هي الفرص التي

يكبت فيها التسلسل الهرمي أو الحدود التنظيمية المهارات ووجهات النظر اللازمة لتحقيق أفضل النتائج. ولا غرابة -إذًا- في أن الفِرَق باتت الوحدات الأساسية للإنتاجية في المؤسسات ذات الأداء العالي.

لكن التركيز دائمًا ما يكون على الأهداف والمسؤوليات الفردية، ولا يتحمل أعضاء مجموعات العمل مسؤولية نتائج عمل غير نتائج عملهم، ولا يحاولون تطوير أداء الإسهامات التراكمية التي تتطلب العمل المشترك لاثنين من الأعضاء أو أكثر.

تختلف الفِرَق جوهريًّا عن مجموعات العمل؛ لأن الفِرَق تتطلب مسؤولية فردية ومسؤولية جماعية، وتعتمد الفِرَق إضافة إلى المناقشة الجماعية أو المناظرة أو اتخاذ القرار، على تبادل المعلومات ومعايير أداء أفضل ممارسة، وتُنتج الفِرَق منتجات عمل متميزة عن طريق الإسهامات المشتركة لأعضائها، وهذا ما يجعل مستويات الأداء الممكنة أكبر من مجموع الجهود الفردية لأعضاء الفريق.

الخلاصة ببساطة هي أن الفريق أكبر من مجموع أجزائه.

إن الخطوة الأولى في تطوير منهج منظم لإدارة الفريق هي النظر إلى الفِرَق على أنها وحدات أداء منفصلة، وليست مجرد مجموعات قيم إيجابية. بعد مراقبة العشرات من الفِرَق والعمل معهم في الميدان ورؤية النجاح والفشل، فإننا ننصح بالآتي: فكّر بالأمر على أنه تعريف عملي، أو - وهذا أفضل- نظام أساسي تشترك فيه الفِرَق الحقيقية، والفريق هو عدد قليل من الناس من ذوي المهارات التكميلية الملتزمين

بغاية مشتركة، ومجموعة من أهداف الأداء، وطريقة تجعلهم يلزمون أنفسهم بمسؤولية متبادلة تجاهها.

إن جوهر الفريق هو الالتزام المشترك، ومن غيره يصبح أداء المجموعات فرديًّا، وبه يصبحون وحدة قوية من الأداء الجماعي، وهذا النوع من الالتزام يتطلب وجود هدف يؤمن به أعضاء الفريق، سواء أكان هذا «تحويل إسهامات المورِّدين إلى رضا العملاء»؛ من أجل «أن نجعل شركتنا شركة نفخر بها مرة أخرى»، أو لكي «نثبت أن الأطفال كلهم يمكنهم أن يتعلموا»، فغايات الفريق التي تتمتع بالمصداقية تشترك في عنصر يتعلق بالفوز، وأن تكون في المقدمة، وثوريًّا أو مبتكرًا.

بناء أداء الفريق

على الرغم من عدم وجود وصفة مضمونة لبناء أداء الفريق، إلا أننا رصدنا عددًا من الطرائق التي شارك فيها كثير من الفِرَق الناجحة.

أعطِ صفة الإلحاح والاستعجال، وحدِّد الاتجاه ومعايير دقيقة للأداء: يجب على أعضاء الفريق كلهم الاعتقاد بأن للفريق أهدافًا ملحة وجديرة بالاهتمام، وعليهم معرفة التوقعات. وفي الحقيقة أنه كلما كان المسوِّغ أكثر إلحاحًا ومعنى، زادت احتمالية أن يرتقي الفريق إلى قدرة أدائه، كما كانت الحال مع فريق خدمة العملاء؛ حيث أُبلغ أن المزيد من النمو للشركة بالكامل سيكون مستحيلًا من غير تحسينات كبيرة في ذلك المجال. إن أداء الفِرَق يكون أفضل في سياق مقنع، وهذا هو السبب في أن الشركات التي لديها أخلاقيات أداء قوية عادةً ما تشكل فِرَق العمل بسهولة.

اختيار الأعضاء لمهارتهم وقدرة مهارتهم، وليس لشخصيتهم: لا ينجح الفريق من غير توافر المهارات المطلوبة كافة لتحقيق غايته وأهداف أدائه،

غير أن معظم الفِرَق تكتشف المهارات التي ستحتاجها بعد تشكيلها؛ لذلك فإن المدير الحكيم سيختار الأشخاص لمهاراتهم الحالية، وقدراتهم على تحسينها، وتعلم مهارات جديدة.

إيلاء اهتمام خاص للاجتماعات والأعمال الأولى: الانطباعات الأولى دائمًا ما تعني كثيرًا، فعندما تجتمع الفِرَق المحتملة للمرة الأولى يرصد كل واحد الإشارات التي يقوم بها الآخرون؛ لتأكيد الافتراضات والمخاوف أو تعليقها أو إزالتها؛ إنهم يولون اهتمامًا خاصًا لمن هم في السلطة: قائد الفريق وأي مديرين تنفيذيين ممن يشكلون الفريق أو يشرفون عليه أو يؤثرون فيه، وكما يحدث دائمًا، فإن ما يفعله هؤلاء القادة أهم مما يقولونه، فإذا ترك مدير تنفيذي أول اجتماع للفريق لإجراء مكالمة بعد عشر دقائق من بدء الجلسة ولم يرجع، فإن الأشخاص يكوِّنون رأيهم فيه.

إعداد بعض قواعد السلوك الواضحة: تضع الفِرَق الفاعلة قواعد السلوك كافة في البداية؛ من أجل مساعدتها على تحقيق غاياتها وأهداف الأداء، وتتعلق القواعد الأولية الأكثر أهمية بالحضور؛ مثلًا (تُمنع المقاطعات لإجراء مكالمات هاتفية)، والمناقشة (لا توجد محرَّمات)، والسرية (الأشياء الوحيدة التي تترك هذه الغرفة هي ما نوافق عليه)، والنهج التحليلي (الحقائق ودية)، وتوجيه المنتج النهائي (يحصل كل شخص على مهمات ويؤديها)، والمواجهة البناءة (ممنوع توجيه أصابع الاتهام)، والإسهامات (كل شخص يقوم بعمل حقيقي) وهي الأكثر أهمية عادة.

إعداد بعض المهام والأهداف الفورية الموجهة نحو الأداء واغتنامها: تعزو معظم الفِرَق الفاعلة تقدمها إلى الأحداث الرئيسة الموجهة نحو الأداء، ويمكن تحريك مثل هذه الأحداث عن طريق وضع القليل من الأهداف الطموحة التي من الممكن تحقيقها مبكرًا، إذ لا يوجد شيء اسمه فريق حقيقي من غير نتائج أداء، ومن ثم كلما تحققت مثل هذه النتائج بسرعة، زاد تماسك الفريق.

تحدي المجموعة بحقائق ومعلومات جديدة بانتظام: المعلومات الجديدة تجعل الفريق يعيد تحديد فهمه لتحدي الأداء ويثريه، ومن ثم يساعد الفريق على تشكيل غاية مشتركة، وإعداد أهداف أوضح، وتحسين نهجه المشترك. في هذا السياق، عرف فريق تحسين الجودة في أحد المصانع أن تكلفة الجودة الرديئة مرتفع، واستمر الوضع حتى توصلوا إلى معرفة أنواع العيوب المختلفة، ووضعوا بطاقة على كل واحد منها، وبذلك حددوا الخطوة اللاحقة، وعلى العكس من ذلك، تخطئ الفِرَق عندما تفترض أن المعلومات المطلوبة كافة موجودة في الخبرة والمعرفة الجماعية لأعضائها.

قضاء كثير من الوقت معًا: يخبرنا الحس السليم بأنه يجب على أعضاء فريق العمل قضاء وقت طويل معًا، بتخطيط أو من غير تخطيط، وبخاصة في البداية. وفي الحقيقة إن الرؤى الإبداعية والروابط الشخصية أيضًا، تتطلب تفاعلات عرضية وتلقائية عند تحليل جداول البيانات وإجراء مقابلات مع العملاء، وغالبًا ما يقلل الإداريون التنفيذيون والمديرون المشغولون بغير قصد الوقت الذي يقضونه معًا. إن الفِرَق الناجحة كلها التي رصدناها خصصت وقتًا لتعلُّم كيف تكوّن فريقًا، ولا يتطلب هذا الوقت دائمًا أن يقضيه الأعضاء جسديًّا معًا؛ فالوقت الإلكتروني والفاكس والهاتف يمكن أن يُعَدَّ وقتًا للالتقاء معًا.

استغلال قوة التغذية الراجعة والتقدير والمكافأة: ينجح التعزيز الإيجابي أيضًا في سياق الفريق كما في موضع آخر، فإعطاء (نجمات ذهبية) يساعد على تشكيل سلوكات جديدة مهمة لأداء الفريق، فإذا انتبه الأشخاص في المجموعة -على سبيل المثال- للجهود الأولية لشخص خجول ليرفع صوته ويسهم، فيمكنهم إعطاؤه تعزيزًا إيجابيًّا صادقًا يشجع الإسهامات المستمرة. يوجد العديد من الطرائق لتقدير أداء الفريق ومكافأته غير التعويض المباشر، ابتداءً من وجود أحد الإداريين التنفيذيين للحديث مباشرةً مع الفريق عن

أهمية مهمته إلى استخدام الجوائز لتقدير الإسهامات، إلا أن الرضا عن الأداء الذي يشترك فيه الفريق يصبح في نهاية المطاف المكافأة المنشودة.

تكتسب الفِرَق التوجه والعزم والالتزام عن طريق العمل على تحديد غاية لها معنى، إلا أن بناء الملكية والالتزام بغاية الفريق لا يتعارض مع اتخاذ توجيه أولي من خارج الفريق. إن الافتراض القائل بأنه لا يمكن لفريق (امتلاك) غايته ما لم تتركه الإدارة وحده، يربك الفِرَق المحتملة أكثر مما يساعدها، والحالة الاستثنائية، مثلًا، هي في المشاريع الريادية التي يحدد فيها الفريق غايته بالكامل.

تشكل كثير من الفِرَق الناجحة غاياتها استجابة لطلب أو فرصة تتوافر لها، وهذه عادة ما تكون عن طريق الإدارة العليا، ما يساعد الفِرَق على الانطلاق عن طريق صياغة توقع أداء الشركة بصورة واسعة، وتتحمل الإدارة مسؤولية توضيح النظام الأساسي والمسوِّغ وتحدي الأداء للفريق، لكن يجب على الإدارة أيضًا ترك مرونة كافية حتى يتبنى الفريق التزامًا بالغاية، ويحدد الأهداف والتوقيت والطريقة.

تستثمر أفضل الفِرَق وقتًا ومجهودًا هائلين في استكشاف غاية يشترك فيها الأعضاء جماعيًّا أو فرديًّا وتشكيلها وإقرارها، ويستمر نشاط (تحديد الغايات) طوال حياة الفريق، ومقابل ذلك نادرًا ما تضع الفِرَق الفاشلة غاية مشتركة. ولأي سبب كان - التركيز غير الكافي على الأداء، أو نقص المجهود، أو القيادة الضعيفة- فإنها لا تتمحور حول طموح عالٍ.

تترجم الفِرَق الأفضل أيضًا غرضها المشترك إلى أهداف أداء محددة؛ مثل تقليص معدل الرفض من الموردين بنسبة 50%، أو زيادة درجات الرياضيات للخريجين من 40% إلى 95%، ففي الواقع، إذا أخفق فريق في وضع أهداف أداء معينة، أو إذا كانت تلك الأهداف لا تتعلق مباشرةً بالغرض العام للفريق، فحينئذ يصبح أعضاء الفريق مرتبكين، ويتمزقون ويعودون إلى الأداء المتوسط، وعلى النقيض، عندما تُبنى الأغراض والأهداف على بعضها، وتتحد مع التزام الفريق تصبح محركًا قويًّا للأداء.

إن تحويل التوجيهات العريضة إلى أهداف أداء محددة وقابلة للقياس هي الخطة الأولى الأكثر ضمانًا لفريق يحاول تشكيل غرض هادف لأعضائه، فالأهداف المحددة مثل الحصول على منتج جديد للسوق في أقل من نصف الوقت المعتاد، والرد على العملاء كافة في غضون 24 ساعة، أو تحقيق نسبة خالية من العيوب، مع خفض التكاليف في الوقت نفسه بنسبة 40 %، كلها توفر أرضية صلبة للفِرَق، ويؤدي كل هذا إلى نتائج عدّة، منها:

1. تساعد أهداف الفريق المحددة بالأداء على تحديد مجموعة من منتجات العمل تختلف عن المهمة على مستوى المؤسسة وعن أهداف العمل الفردي، ونتيجة لذلك تتطلب منتجات العمل هذه مجهودًا جماعيًّا لأعضاء الفريق لإحداث شيء ما محدد، وهو في حد ذاته يضيف قيمة حقيقية للنتائج، وعلى

العكس من ذلك فإن مجرد التجمع من وقت إلى آخر لاتخاذ قرارات لن يحافظ على أداء الفريق.

2. يسهِّل تحديد أهداف الأداء التواصل الواضح والصراع البناء داخل الفريق؛ مثلاً عندما يحدد فريق عمل على مستوى مصنع هدفًا لتخفيض متوسط وقت تغيير الآلات إلى ساعتين، فإن وضوح الهدف يجبر الفريق على التركيز على الوقت الذي قد يستغرقه، سواء لتحقيق الهدف كان أم لإعادة النظر فيه. عند وضوح مثل هذه الأهداف، يمكن للمناقشات أن تركز على كيفية تتبعها أو تغييرها؛ فعند غموض الأهداف أو عدم وضوحها، تكون مثل هذه المناقشات أقل إنتاجية بكثير.

تساعد إمكانية تحقيق أهداف محددة الفِرَقَ على الحفاظ على تركيزها في الحصول على نتائج، فقد حدد فريق تطوير المنتجات في قسم الأنظمة الطرفية في شركة إيلي ليلي Eli Lilly مقاييس محددة؛ لطرح مسبار موجات فوق صوتية في السوق؛ لمساعدة الأطباء على تحديد موقع الأوردة العميقة والشرايين، وكان يجب لهذا المجس أن يطلق إشارة مسموعة من عمق محدد من النسيج، ويمكن تصنيعه بمعدل 100 وحدة يوميًّا، وبتكلفة أقل من المبلغ المحدد مسبقًا. ولأن الفريق كان يستطيع قياس تقدمه مقارنة مع كل واحد من هذه الأهداف المحددة، فقد عرف طوال عملية التطوير مقدار التقدم الحاصل، وما إذا كان قد حقق أهدافه أو لم يحققها.

1. كما توضح البرامج الموجهة للخارج وبرامج بناء الفريق الأخرى، فإن للأهداف المحددة أثرًا متساويًا لسلوك الفريق، فعندما تتحدى مجموعة صغيرة من الأشخاص أنفسهم للتغلب على مشكلة أو لتقليل زمن الدورة بنسبة 50%، تتلاشى ألقابهم ورتبهم في الخلفية. إن الفِرَق التي تنجح تقيّم ما يمكن أن يسهم به كل فرد في هدف الفريق، وكيف يفعل ذلك، والأهم من ذلك أن يفعل هذا وفقًا لهدف الأداء نفسه وليس وفقًا لمنصب الشخص أو شخصيته.
2. تسمح الأهداف المحددة للفريق بتحقيق نجاحات صغيرة في سعيها نحو تحقيق الهدف الأوسع، فهذه المكاسب الصغيرة عديمة القيمة لبناء الالتزام، والتغلب على العراقيل المحتومة التي تظهر على طريق الغاية طويلة الأجل؛ فعلى سبيل المثال حوَّل فريق نايت رايدر Knight Ridder المذكور سابقًا هدفًا ضيقًا للقضاء على الأخطاء إلى غاية مقنعة لخدمة العملاء.
3. أهداف الأداء إجبارية، وهي رموز الإنجاز التي تحفز وتنشط؛ فهي تتحدى أعضاء الفريق لإلزام أنفسهم بإحداث فَرق؛ حيث تندمج الإثارة والإلحاح والخوف من الفشل لتحفِّز الفِرَق لتعمل مجتمعة على هدف، ولكن يمكن تحقيقه. لا أحد غير الفريق يمكن أن يحقق هذا، فهو التحدي الخاص بهم.

إن الجمع بين الغرض والأهداف المحددة أمر ضروري للأداء، فكل منهم يعتمد على الآخر ليظل ذا صلة وحيويًا، وتساعد أهداف الأداء

الواضحة الفريق على تتبع التقدم المحرز وتحمله للمسؤولية؛ فالتطلعات الأوسع -والأنبل- في غرض الفريق توفر المعنى والطاقة العاطفية.

عمليًّا، ضمت الفِرَق الفاعلة التي قابلناها أو قرأنا عنها أو سمعنا عنها أعضاء من فردين و25 فردًا؛ مثلًا ضم فريق المركبات الترفيهية في شركة برلنغتون نورثيرن Burlington Northern سبعة أعضاء، وضم فريق جريدة نايت رايدر 14 عضوًا، وقد كان عدد الأغلبية أقل من عشرة أعضاء. الفريق الصغير باعتراف الجميع دليل واقعي أكثر من كونه ضرورة مطلقة للنجاح، بينما يمكن نظريًّا للعدد الكبير من الأشخاص- مثلًا 50 أو أكثر- أن يصبحوا فريقًا، ولكن المجموعات المُتشكِّلة من مثل هذا الحجم هي الأكثر احتمالًا للتفكك إلى فِرَق فرعية بدلًا من العمل وحدةً واحدة.

لماذا؟ الأعداد الكبيرة من الناس يجدون صعوبة في التفاعل بصورة بناءة بصفتهم مجموعة، فيقومون بعمل حقيقي معًا بنسبة أقل بكثير، فأن يتغلب عشرة أشخاص على اختلافاتهم الفردية والوظيفية والهرمية لإنجاز خطة مشتركة، ويتحملوا بصورة مشتركة مسؤولية النتائج، أكثر احتمالًا مما قد يفعله 50 شخصًا.

تواجه المجموعات الكبيرة مسائل لوجستية، مثل إيجاد مكان مناسب ووقت كافٍ للالتقاء، ويواجهون قيودًا أكثر تعقيدًا مثل الزحام أو سلوكات القطيع؛ ما يمنع المشاركة القوية لوجهات النظر المطلوبة لبناء فريق؛ ونتيجة لهذا، فعندما يحاولون تطوير غرض مشترك، فإنهم عادةً لا يقدمون إلا (مهمات) سطحية ونيَّات حسنة لا يمكن ترجمتها

لأهداف ملموسة، فهم يميلون بسرعة معقولة إلى الوصول إلى نقطة تصبح حينها الاجتماعات عملًا روتينيًّا، وهذه علامة واضحة على أن أغلب الأشخاص في المجموعة غير متأكدين من سبب تجمعهم. إن أي شخص مر بمثل هذه الخبرات يدرك إلى أي مدى يمكن أن تكون محبطة، ويميل هذا النوع من الفشل إلى تعميق التهكم واللامبالاة، وهذا يعيق الجهود المستقبلية للفريق.

بالإضافة إلى إيجاد الحجم الصحيح، يجب على الفِرَق تطوير المزج الصحيح للمهارات؛ أي إن كلًّا من المهارات المكملة ضرورية للقيام بعمل الفريق. وكما هو واضح، فإن هذا فشل مشترك في الفِرَق المحتملة، والحقيقة أن متطلبات المهارة تنقسم إلى ثلاث فئات متميزة.

الخبرة الفنية أو الوظيفية

إن رفع دعوى قضائية أمام المحكمة ضد التمييز الوظيفي قد لا يعني كثيرًا بالنسبة إلى مجموعة من الأطباء، ومع ذلك فإن فِرَق الأطباء والمحامين غالبًا ما ينظرون في قضايا الأخطاء الطبية أو حالات الإصابة الشخصية. وبالمثل، فمجموعات تطوير المنتجات التي تتشكل من المسوِّقين أو المهندسين فقط هي الأقل احتمالًا لأن تنجح من المجموعات التي تحتوى على المهارات التكميلية للمسوقين والمهندسين.

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

يجب على الفِرَق أن تكون قادرة على تحديد المشكلات والفرص التي تواجهها، وأن تقيِّم الخيارات التي لديها للمضي قدمًا، ومن ثم

اتخاذ المفاضلات والقرارات اللازمة لذلك، وتحتاج أغلب الفِرَق إلى بعض الأعضاء الذين يملكون هذه المهارات للبدء بهم، مع أن كثيرين سوف يطورونها بشكل أفضل في العمل.

مهارات العلاقات الاجتماعية

لا يمكن تطوير الفهم والغرض المشتركين من غير تواصل فاعل وصراع بناء، واللذين يعتمدان على مهارات العلاقات الاجتماعية، وتتضمن تلك المهارات المجازفة، والنقد البناء، والموضوعية، والاستماع النشط، والاستفادة من ميزة الشك، وتعرُّف اهتمامات الآخرين وإنجازاتهم.

من الواضح أنه لا يمكن لفريق أن يبدأ من غير حد تكميلي أدنى من المهارات، وبخاصة المهارات الفنية والوظيفية. وأيضًا فكِّر في عدد المرات التي شكلت فيها جزءًا من فريق أعضاؤه مُختارون بشكل مبدئي على أساس التوافق الشخصي أو المركز الرسمي في المؤسسة، ولم يهتم أحد كثيرًا بمزيج مهارات أعضائه.

ومن الشائع بالدرجة نفسها المغالاة في المهارات عند اختيار الفريق، غير أنه لم يكن لدى أي فريق من الفِرَق الناجحة كافة التي قابلناها المهارات المطلوبة كلها في البداية، ففريق برلنغتون نورثرن -مثلًا- لم يكن لديه مبدئيًّا أعضاء كانوا مسوِّقين ماهرين، على الرغم من حقيقة أن تحدي أدائهم كان تحديًا تسويقيًّا. وفي الواقع اكتشفنا أن الفِرَق مركبات قوية لتطوير المهارات المطلوبة لتلبية تحدي أداء

الفريق، ومن ثم يجب أن يعتمد اختيار أعضاء الفريق على المهارات المحتملة مثلما يعتمد على المهارات الثابتة.

تُطوِّر الفِرَق الفاعلة التزامًا قويًّا بمنهج مشترك؛ أي بالطريقة التي سوف يعملون بها معًا لإنجاز غرضهم، ويجب على أعضاء الفريق الاتفاق على من سيقوم بأعمال معينة، وعلى طريقة وضع الجداول الزمنية والالتزام بها، وعلى المهارات المطلوب تطويرها، والطريقة التي يجب بها تعلم العضوية المستمرة في الفريق، والطريقة التي ستتخذ بها المجموعة القرارات وتعدِّلها، فهذا العنصر من الالتزام مهم بالنسبة إلى أداء الفريق، بالإضافة إلى أن التزام الفريق مهم لغرضه وأهدافه.

يكمن الاتفاق على تفاصيل العمل وكيفية تلاحمها معًا -لدمج المهارات الفردية وأداء الفريق المتطور- في صميم تشكيل منهج مشترك. ومن البدَهي أنه لا يمكن للمنهج الذي يفوض العمل الحقيقي كله لعدد قليل من الأعضاء (أو من خارج الموظفين)، ومن ثم يعتمد على المراجعات والاجتماعات لغايات (العمل معًا) فحسب، أن يحافظ على فريق حقيقي، فكل عضو من الفريق الناجح يقوم بكميات متساوية من العمل الحقيقي؛ فالأعضاء كافة - بما في ذلك قائد الفريق- يسهمون بطرائق ملموسة في منتج عمل الفريق. هذا عنصر مهم جدًّا للمنطق العاطفي الذي يقود أداء الفريق.

عندما يتعامل الأفراد مع حالة للفريق، وبخاصة في مكان العمل، يكون لكل منهم مهمات عمل محددة مسبقًا، فضلًا عن نقاط القوة

ونقاط الضعف التي تعكس تنوُّع المواهب والخلفيات والشخصيات وأوجه التحيز، ولا يمكن لأي فريق أن يضع أفضل نهج لتحقيق أهدافه ويتفق عليه، إلا عن طريق الاكتشاف والفهم المتبادل لكيفية تطبيق موارده البشرية كافة لتحقيق الغرض المشترك، وفي خضم التفاعلات الصعبة الطويلة، وفي مثل هذه الأوقات، يمكن بناء الالتزام الذي يكتشف فيه الفريق صراحةً مَن الأفضل لكل مهمة، فضلًا عن كيفية جمع الأدوار الفردية معًا، وفي الواقع إن الفريق يؤسس عقدًا اجتماعيًّا بين الأعضاء يتعلق بغرضهم، ويوجههم ويلزمهم بالعمل معًا.

لا تصبح أي مجموعة فريقًا أبدًا ما لم تتحمل المسؤولية بروح الفريق، ويعدُّ الغرض والنهج المشترك والمسؤولية المشتركة اختبارًا قويًّا. انظر -مثلًا- الفرق الواضح والمهم بين (الرئيس يحملني المسؤولية) و (نحن أنفسنا نتحمل المسؤولية)، فالحالة الأولى تؤدي إلى الثانية ولكن من غير الثانية، لن يكون فريق.

إن الشركات مثل هيوليت باكارد وموتورولا لها أخلاقيات أداء راسخة، تمكّن الفِرَق من التشكُّل عضويًّا عندما يوجد تحدي أداء واضح يتطلب مجهودًا جماعيًّا بدلًا من المجهود الفردي. في هذه الشركات يكون عامل المسؤولية المشتركة أمرًا مألوفًا، فيكون شعار الأداء (نحن في مركب واحد).

تعني مسؤولية الفريق -في جوهرها- الوعود الصادقة التي نأخذها على أنفسنا وعلى الآخرين، والوعود التي تدعم الجانبين الحاسمين للفِرَق الفاعلة، وهما الالتزام والثقة. معظمنا ينضم إلى

الفريق المحتمل بحذر؛ لأن الفردية المتأصلة والخبرة تجعلنا نخاف من وضع أقدارنا في أيدي الآخرين أو الموافقة على تحمل مسؤوليتهم. ولا تنجح الفِرَق عن طريق تجاهل مثل هذا السلوك أو تجنبه.

لا يمكن أن تكون المسؤولية المشتركة بالإكراه، ولكنها تكون عن طريق جعل الأشخاص يثقون في بعضهم، ولكن عندما يتشارك الفريق في غرض وأهداف ونهج، فإن المسؤولية المشتركة تصبح نتاجًا طبيعيًّا. إن المسؤولية تنشأ من الوقت والطاقة والعمل المستثمر في اكتشاف ما الذي يسعى الفريق لإنجازه وكيفية تحقيقه بأفضل طريقة.

عندما يعمل الأشخاص معًا تجاه هدف مشترك، تنشأ الثقة والالتزام، وبناءً على ذلك فإن الفِرَق التي تتمتع بغرض ونهج مشترك تتحمل بالضرورة مسؤولية أداء الفريق أفرادًا وفريقًا، بالإضافة إلى أن الشعور بالمسؤولية المشتركة يؤدي أيضًا إلى المكاسب المرتبطة بالإنجاز المشترك الذي يتشارك فيه الأعضاء جميعًا. وما سمعناه مرارًا وتكرارًا من أعضاء الفِرَق الفاعلة أنهم وجدوا الخبرة تُنشِّط وتُحفِّز بطرائق لا يمكن أن تتطابق أبدًا مع (عملهم العادي).

على الجانب الأخر، فالمجموعات التي أنشئت في الأساس لتصبح فريقًا، أو لتحسين العمل أو التواصل أو الفاعلية التنظيمية أو التميز، نادرًا ما تكون فِرَقًا فاعلة، كما يتضح من المشاعر السيئة التي شعرت بها كثير من الشركات بعد خبرة إدارات الجودة التي لم تترجم (الجودة قط) إلى أهداف معينة؛ لذلك لا يمكن بعد تحديد أهداف

الأداء المناسبة، إلا أن تعطي عملية مناقشة الأهداف والمناهج أعضاء الفريق خيارًا أوضح، يمكنهم من رفض الهدف أو الطريق الذي اختاره الفريق أو الانسحاب، أو يمكنهم من الصمود وتحمل المسؤولية مع أعضاء الفريق واتجاههم.

إن انضباط الفِرَق التي أوجزناه أمر حاسم لنجاح الفِرَق كافة، ومع ذلك فمن المفيد أيضًا أن يتقدموا خطوة أخرى، ويُمكن تصنيف أغلبية الفِرَق بواحدة من ثلاث طرائق: الفِرَق التي توصي بأمور، والفِرَق التي تصنع أشياء أو تقوم بها، والفِرَق التي تدير الأمور، ومن خبرتنا يواجه كل نوع مجموعة مميزة من التحديات.

الفِرَق التي توصي بأمور

تتضمن هذه الفِرَق فِرَق مجموعات المشاريع ومجموعات التدقيق والجودة أو السلامة، التي يُطلب إليها دراسة مشكلات معينة وحلّها، وغالبًا ما تكون لديها تواريخ إتمام محددة سلفًا، تنفرد مثل هذه الفِرَق بمسألتين حاسمتين: الانطلاق ببداية سريعة وبناءة، ومراعاة موعد التسليم النهائي المطلوب لتنفيذ التوصيات.

يكمن مفتاح المسألة الأولى في وضوح نظام الفريق وتشكيلة العضوية، بالإضافة إلى رغبتها في معرفة لماذا تكون جهودها مهمة وكيف. إن فِرَق العمل تحتاج إلى تحديد واضح بشأن من تتوقع الإدارة مشاركتهم والوقت المطلوب الالتزام به، ويمكن للإدارة أن تساعد بأن تضمن وجود أشخاص في الفريق، تكون لديهم المهارات والتأثير

الضروريان لصياغة توصيات عملية لها وزن في عموم المؤسسة، وعلاوة على ذلك يمكن للإدارة أن تساعد الفريق على الحصول على التعاون اللازم، عن طريق فتح التسهيل والتعامل مع العقبات السياسية.

ويكون عدم الالتزام بموعد التسليم دائمًا المشكلة التي تعانيها فرَق التوصيات، ولتجنب ذلك على الإدارة العليا أن تولي الاهتمام الكافي لموضوع نقل مسؤولية التوصيات للذين يجب عليهم تنفيذها، فكلما افترضت الإدارة العليا أن التوصيات (تتحقق وحدها) قلَّ احتمال حدوث ذلك، وكلما زادت مشاركة أعضاء فِرَق العمل المعنية في تنفيذ توصياتها، زادت احتمالية تنفيذ هذه التوصيات.

وحتى يتسنى للأفراد من خارج فريق العمل تقبُّل التوصيات، فمن الضروري إشراكهم في العملية مبكرًا، ويحدث ذلك عادةً قبل وضع اللمسات الأخيرة للتوصيات. مثلاً، تأخذ مثل هذه المشاركة صورًا كثيرة، بما في ذلك الاشتراك في المقابلات والمساعدة في التحليلات، والإسهام بالأفكار ونقدها، وإجراء التجارب والاختبارات، ويجب على كل شخص مسؤول عن التنفيذ- حدًّا أدنى- استلام بيان موجز بشأن غاية فِرَق العمل وطريقتها وأهدافها في بداية المهمة، فضلًا عن المراجعات المنتظمة للتقدم.

الفِرَق التي تصنع أشياء أو تقوم بها

تشمل هذه الفرق الناس الموجودين في الخطوط الأمامية أو بالقرب منها؛ المسؤولين عن القيام بأنشطة العمل الأساسية في

التصنيع والتطوير والعمليات والتسويق والمبيعات والخدمة، وغيرها من الأنشطة ذات القيمة المضافة في أي عمل، ومع بعض الاستثناءات، مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة أو تصميمها، تميل الفِرَق التي تصنع الأشياء أو تقوم بها إلى عدم اعتماد تاريخ انتهاء نهائي لأن أنشطتها متواصلة.

لتحديد أين قد يكون أداء الفريق أكثر تأثيرًا، يجب على الإدارة العليا أن تركز على ما نسميه (نقاط التسليم الحرجة) أي الأماكن في المؤسسة التي يجري فيها التحديد المباشر لمنتجات الشركة وخدماتها. مثل هذه النقاط قد تشمل أماكن إدارة الحسابات، وأداء خدمة العملاء، وتصميم المنتجات وتحديد الإنتاجية، وإذا كان الأداء في نقاط التسليم الحرجة يعتمد على الجمع بين المهارات ووجهات النظر، والأحكام المتعددة على أرض الواقع، فإن خيار الفريق هو الخيار الأذكى.

وعندما لا تتطلب مؤسسة ما وجود عدد كبير من الفرق في هذه النقاط، فإن التحدي الكبير لتحقيق أقصى قدر من الأداء لذلك العدد الكبير من المجموعات، سوف يتطلب مجموعة عمليات إدارية مؤسسة بعناية ومركزة على الأداء.

القضية هنا بالنسبة إلى الإدارة العليا هي كيفية بناء النظم اللازمة وعملية الدعم من غير الوقوع في فخ الظهور، كما لو أننا نشجع إنشاء الفرق لمجرد إنشائها.

الأمر الحتمي هنا، بالعودة إلى مناقشتنا السابقة للانضباط الأساسي للفرق، هو التركيز المستمر على الأداء، فإذا فشلت الإدارة في إيلاء اهتمام مستمر إلى الصلة بين الفِرق والأداء، تصبح المؤسسة مقتنعة بأننا «هذا العام، سوف نشكِّل الفرق». ويمكن للإدارة العليا أن تساعد عن طريق وضع عمليات مثل سُلَّم الأجور وتدريب الفرق تلبية لاحتياجاتها العملية. لكن الأهم من أي شيء آخر، هو أن على الإدارة العليا تقديم مطالب واضحة ومقنعة من الفِرق نفسها، ومن ثم الاهتمام المستمر بتقدمها وفقًا لأساسيات الفريق ونتائج الأداء، وهذا يعني التركيز على فِرق معينة وتحديات محددة للأداء، وخلاف ذلك سوف يتحول (الأداء)، مثل (الفريق) إلى مجرد لافتة.

الفِرَق التي تُدير الأمور

على الرغم من أن العديد من القادة يُشيرون إلى المجموعة التابعة لهم على أنها فريق، إلا أن مجموعات قليلة هي في الواقع كذلك، ومع ذلك فإن الفرصة أمام مثل هذه الفِرق تشمل مجموعات من أعلى الهرم الإداري، نزولًا إلى مستوى الأقسام أو المستوى التشغيلي، وسواء أمسؤولة عن آلاف الأفراد كانت أم عن عدد قليل فقط، فطالما كانت المجموعة تشرف على بعض الأعمال، أو برنامج مستمر أو نشاط عملي مهم، فإنها فريق يدير الأمور.

إن القضية الرئيسة التي تواجهها هذه الفِرَق هي تحديد ما إذا كانت طريقة الفريق الحقيقية هي الطريقة الصحيحة، ويمكن للعديد من المجموعات التي تُدير الأمور أن تكون فاعلة في مجموعات عمل أكثر من كونها فِرَقًا. يتمثل الحكم الفيصل في ما إذا كانت إمكانات

الفرد كافية لتحدي الأداء الموجود، أم إنه من الواجب على المجموعة تحقيق أداء حقيقي تدريجي يتطلب منتجات عمل مشترك حقيقي. وعلى الرغم من أن خيار الفريق يعِد بأداء أفضل، إلا أنه يجلب المزيد من الأخطار، ويجب على المديرين أن يتحلوا بالصدق التام في تقييم المفاضلات بين نظام المجموعات ونظام الفِرق.

قد يكون على الأعضاء التغلب على التردد الطبيعي عند الناس لوضع مصيرهم بيد الآخرين؛ إن ثمن تزييف طريقة الفريق ثمن غالٍ؛ ففي أحسن الأحوال ينحرف الأعضاء عن أهدافهم الفردية، وتطغى التكاليف على الفوائد، ويستاء الناس من العبء المفروض على وقتهم وأولوياتهم، وفي أسوأ الأحوال تظهر عداوات خطيرة من شأنها إضعاف حتى أفضل القدرات الشخصية لطريقة العمل الجماعي.

إن مجموعات العمل تسبب قدرًا أقل من الأخطار، وتحتاج مجموعات العمل الفاعلة إلى القليل من الوقت لوضع غايتها؛ لأن القائد عادة ما يحدد هذه الغاية.

وتدار الاجتماعات اعتمادًا على جداول الأعمال المبنية على الأولويات، وتُنفذ القرارات عن طريق مهام فردية ومسؤوليات محددة، وفي أغلب الأحيان إذا أمكن تلبية تطلعات الأداء عن طريق أفراد يقومون بعملهم جيدًا، فإن منهج العمل الجماعي هو أكثر راحة وأقل خطرًا، وأقل عرقلة من السعي لمستويات أداء فريق أكثر مراوغةً. وفي الواقع إن لم توجد حاجة إلى أسلوب الفريق، فإن الجهود التي تبذل

لتحسين فاعلية مجموعة العمل هي أكثر عقلانية من التخبط سعيًا لمحاولة التحول إلى فريق.

بعد هذا التوضيح، نؤمن بأن المستوى اللاحق من الأداء الذي تستطيع الفِرَق تحقيقه يصبح ذا أهمية قصوى لعدد متزايد من الشركات، خاصةً حين تمر بتغيرات كبيرة يعتمد فيها أداء الشركة على تغيير سلوكي واسع النطاق، فعندما تستخدم الإدارة العليا الفِرَق لإدارة الأمور، يجب عليها أن تتأكد من نجاح الفريق في تعرُّف أغراض وأهداف محددة.

وهذه قضية ثانية مهمة أخرى للفِرَق التي تدير الأمور، فغالبًا ما تخلط تلك الفِرَق الهدف الأشمل للمؤسسة بأكملها بالغرض المحدد لمجموعتها الصغيرة في رأس الهرم، فالنظام السلوكي للفِرَق يدلنا على أنه من أجل أن يُشكَّل فريق حقيقي لا بد من وجود غرض للفريق يكون واضحًا ومحدَّدًا للمجموعة الصغيرة، وهذا يتطلب من أعضائها التشمير عن سواعدهم لتحقيق شيء ما يتخطى المنتجات النهائية الفردية، فإذا نظرت مجموعة من المديرين إلى الأداء الاقتصادي لذلك الجزء من المؤسسة الذي يديرونه فحسب لتقدير الفاعلية الإجمالية، فلن يكون للمجموعة أي أهداف خاصة بها لأداء الفريق.

ومع أن النظام الأساسي للفِرَق لا يختلف بالنسبة إليها، إلا أن فِرَق الإدارة العليا هي الأكثر صعوبة؛ وذلك لأن تعقيدات التحديات ذات المدى الطويل والضغوطات الشديدة على وقت المسؤول التنفيذي،

والروح الفردية الراسخة عند كبار المديرين الأشخاص الأكبر، كلها تعمل ضد فِرق الإدارة العليا. في الوقت نفسه، فإن فِرَق الإدارة العليا هي الأكثر قوة. في البداية اعتقدنا أن تلك الفِرَق تكاد تكون مستحيلة؛ وذلك لأننا كنا ننظر إلى الفِرَق كما هو متعارف عليها في الهيكل التنظيمي الرسمي؛ أي إن القائد وجميع التابعين له يعادلون الفريق، ثم اكتشفنا أن فِرَق الإدارة العليا الحقيقية كانت غالبًا أصغر حجمًا وأقل رسمية؛ إذ تتألف من عضوين أو ثلاثة أعضاء، مع عضو رابع بين حين وآخر.

على الرغم من ذلك، فإن الفِرَق الحقيقية على رأس المؤسسات الضخمة والمعقدة ما زالت قلة، والمسافات بينها متباعدة، فتوجد مجموعات كثيرة على رأس المؤسسات الضخمة التي تمنع نفسها من تحقيق مستويات أداء الفِرق الحقيقية؛ لأنها تفترض بأن الموظفين التابعين لها جميعًا يجب أن يكونوا في الفريق، وأن أهداف الفريق يجب أن تتطابق مع أهداف الشركة، وأن مناصب أعضاء الفريق وليس مهاراتهم هي التي تحدد أدوارهم، وأن الفريق يجب أن يظل فريقًا طوال الوقت، وأن قائد الفريق أرفع من أن يؤدي عملًا حقيقيًّا.

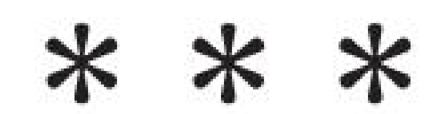
ومهما كانت معقولية هذه الافتراضات، فإن كثيرًا منها غير مبررة، وهي لا تنطبق على فرق الإدارة العليا التي درسناها، وعند استبدال هذه الافتراضات مع أخرى أكثر واقعيةً ومرونةً تسمح بتطبيق نظام الفريق، فإن أداء الفريق الحقيقي الأفضل يمكن أن يحدث

وسوف يحدث. علاوة على ذلك، ومع مواجهة المزيد من الشركات للحاجة إلى إدارة تغيير كبير فيها، فإننا سوف نرى المزيد من الفِرَق الحقيقية في القمة.

إننا نعتقد بأن الفِرَق سوف تصبح الوحدة الأساسية للأداء في المؤسسات ذات الأداء العالي، ولكن هذا لا يعني أن الفِرَق سوف تلغي الفرص الفردية أو التسلسل الهرمي الرسمي وسير العملية، بل إن الفرق سوف تعزز الهياكل الموجودة من غير استبدالها. إن فرصة الفريق توجد في أي مكان تحد فيه القيود الهيكلية أو التنظيمية المهارات والمنظورات المطلوبة لتحقيق النتائج المثلى، ومن ثم فإن ابتكار منتج جديد يتطلب الحفاظ على التميز الوظيفي عن طريق الهيكل التنظيمي، ويقضي على التحيز الوظيفي عن طريق الفِرَق. وتتطلب إنتاجية الخط الأمامي الحفاظ على الإرشاد والتوجُّه عن طريق التسلسل الهرمي، مع الاستفادة من الطاقة والمرونة عن طريق فِرَق الإدارة الذاتية.

نحن على قناعة بأن كل شركة تواجه تحديات أداء خاصة، والتي من أجلها تكون الفِرَق المتوافرة للإدارة العليا هي الأداة الأكثر عمليةً وقوةً، ولهذا فإن المهمة الحاسمة لكبار المديرين هي الاهتمام بأداء الشركة، وأنواع الفِرق التي يمكن أن تحققه، هذا يعني أن على الإدارة العليا معرفة قدرة الفريق الفريدة على تحقيق النتائج، وتوظيف الفرق إستراتيجيًّا عندما تكون هي الأداة الأفضل لأداء المهمة، وتعزيز النظام الأساسي للفرق التي تجعلها أكثر فاعلية. عندما تفعل ذلك،

فإن الإدارة العليا توجد تلك البيئة المطلوبة لتمكين الفريق، وكذلك الأداء الفردي والمؤسسي.



ثماني طرائق لبناء الفِرَق التعاونية

ليندا جراتون وتامارا. إريكسون

عند تناول مبادرة رئيسة مثل استملاك نظم تكنولوجيا معلومات أو تجديدها، تعتمد الشركات على فِرَق عمل كبيرة ومتنوعة تضم متخصصين على مستوى عالٍ من التعليم لإنجاز هذه المهمة، وغالبًا ما تجتمع هذه الفِرَق بسرعةٍ لتلبية حاجةٍ مُلحة، والعمل معًا على أرض الواقع، والتعاون عن طريق الإنترنت، وأحيانًا عبر مسافاتٍ طويلة.

إن تعيين مثل هذا الفريق عادةً ما يكون الطريقة الوحيدة للحصول على المعرفة والتوسع المطلوبين لإنجاز العديد من مهام العمل المعقدة التي تواجهنا اليوم. مثلاً، عندما تغطي قناة تلفازية فضائية كأس العالم أو الأولمبياد، فإنها تشكِّل فريقًا كبيرًا من الباحثين والكُتاب والمنتجين والمصورين والفنيين الذين لم يكن العديد منهم قد التقوا قبل المشروع، ويعمل هؤلاء المتخصصون معًا تحت ضغوطٍ كبيرة في بيئةٍ لن تتكرر، وبفرصة واحدة فقط لإنجاز المهمة. وعلى نحو مماثل، عندما يشرع الفريق المركزي لتكنولوجيا المعلومات في فندق معروف في استحداث نظم متطورة لتعزيز خبرات النزلاء أو

تطويرها، يجب عليهم التعاون عن قرب مع مالكي الفنادق المستقلة، وخبراء التعامل مع العملاء، ومديري العلامات التجارية العالمية، والمديرين الإقليميين، كل بحسب جدول أعماله وحاجته.

على أي حال، تُظهر دراسة أجريناها مؤخرًا عن سلوكات الفريق في 15 شركة متعددة الجنسيات، مفارقةً مثيرة هي: أنه على الرغم من أن فِرَق العمل الكبيرة والواقعية والمتنوعة والمكوَّنة من متخصصين على درجة عالية من التعليم، مهمة إلى حد بعيد في المشروعات المعقدة والمتداخلة، إلا أن هذه السمات الأربع نفسها تجعل من الصعب على فِرَق العمل إنجاز أي شيء. بعبارة أخرى تعدُّ المواصفات المطلوبة لتحقيق النجاح المواصفات نفسها التي تعيقه؛ أي إن أعضاء الفِرق المعقدة أقلُّ احتمالًا -إذا استبعدنا المؤثرات الأخرى- لأن يتشاركوا في المعرفة بحرية، ويتعلموا من بعضهم، ويوزعوا أعباء العمل بمرونة لتفادي المعيقات المفاجئة ويساعدوا بعضهم على إتمام المهمات والوفاء بالمواعيد النهائية، أي أن يتعاونوا. ومن غير المحتمل أنهم سيقولون: « إما أن نغرق أو ننجو معًا»، أو أن يتمنى أحدهم النجاح للآخر، أو يرون أن أهدافهم متوافقة.

إذا نظرنا إلى قضية حجم هذه الفِرَق، نرى حجمها قد تزايد بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الماضية؛ حيث تساعد التقنيات الجديدة الشركات على توسيع نطاق المشاركة في مشروع ما بأكبر عدد ممكن من الأفراد، الأمر الذي يتيح للشركات فرصة العمل عن طريق مجموعة واسعة من المعرفة والخبرات، منذ عقد أو يزيد،

تمثلت الرؤية العامة في أن الفِرَق الحقيقية نادرًا ما كانت تزيد على عشرين فردًا، أما اليوم وفي ضوء بحثنا هذا، فتشمل المهام العديدة المعقدة فِرَق عمل تصل إلى مئة فرد أو أكثر. وعلى أي حال، فلأن حجم فريق العمل يزيد على عشرين فردًا، فمن الطبيعي أن يتقلص الميل إلى المشاركة بحسب ما توافر لدينا من نتائج. وفي ظل الظروف الصحيحة، يمكن لفِرَق العمل الكبيرة أن تحقق مستويات مرتفعة من التعاون، لكن مسألة إيجاد هذه الظروف تحتاج إلى استثمار رشيد أو كبير أحيانًا في القدرة على التعاون في المؤسسة كلها. وفي الحقيقة إن العمل المشترك ينطوي على تأثير مماثل في فِرَق العمل، فقد كان لمعظم فِرَق العمل التي درسناها أعضاء منتشرون بين مواقع متعددة، وفي حالات عدة وصل عدد هذه المواقع إلى ثلاثة عشر موقعًا حول العالم، ولكن لأن فِرَق العمل أصبحت أكثر افتراضية، رأينا أن التعاون أيضًا قد ينخفض بصورة ملحوظة ما لم تتخذ الشركات إجراءات لترسيخ ثقافةٍ تعاونيةٍ ما.

أما عن التنوع، فإن المهام الصعبة التي تواجه الشركات اليوم تتطلب على الدوام مدخلات وخبرات الأفراد ذوي الرؤى والخلفيات المتنوعة لإيجاد حالة التلاقح أو توالد الأفكار التي تثير الرؤى الاستشرافية والابتكار. لكن التنوع يوجد أيضًا مشكلات عدَّة. ويُظهر بحثنا أن أعضاء الفريق يتعاونون بطريقة أكثر سلاسةً، إذا فهموا أنهم جميعًا على قدم المساواة، ولا تشمل الاختلافات التي تعيق التعاون

تعدد الجنسيات فحسب، لكنها أيضًا تشمل المرحلة العمرية ومستوى التعليم أو مناصب العمل.

الفكرة باختصار

لتنفيذ مبادرات كبيرة في مؤسستك، ودمج شركة أو مؤسسة استحوذت عليها حديثًا وإصلاح منظومة تكنولوجيا المعلومات، فأنت بحاجة إلى فِرَق عمل مركبة، وهذه الفِرَق هي التي تحدد السمات الكبيرة والمفترضة والمتنوعة والمتطورة بوصفها شديدة الأهمية للتعامل مع المشروعات التي تحتاج إلى جهود كبيرة، ورغم ذلك قد تكون هذه السمات نفسها سببًا في القضاء على قدرة أعضاء الفريق على العمل معًا مثل شركة جراتون وإريكسون؛ فمثلًا كلما زاد حجم الفريق انخفض التعاون.

ولتعظيم فاعلية فِرقِك المركبة، لا بد وأن تبني أساسًا للتعاون في شركتك.

توجد ثماني ممارسات تعتمد على بناء العلاقة والتغير الثقافي يمكن أن تكون ذات فائدة؛ مثلًا إيجاد إحساس قوي بالمجتمع عن طريق رصد الأحداث والأنشطة التي تجعل الناس يجتمعون معًا وتساعدهم على معرفة بعضهم، واستخدام التلمذة غير الرسمية والتدريب؛ لتشجيع الموظفين على رؤية أهمية التفاعل مع الرؤساء والزملاء.

عندما يجتمع المديرون التنفيذيون والمتخصصون في الموارد البشرية ورؤساء فِرَق العمل لتنفيذ هذه الممارسات، تبدأ الفِرَق بالعمل في اليوم الذي تتكون فيه.

أيضًا عادةً ما يعني التنوع الكبير أن أعضاء الفريق يعملون مع أُناسٍ يعرفونهم معرفة سطحية أو لم يقابلوهم مطلقًا قبل ذلك: زملاء

من أقسام أخرى في الشركة أو ربما من خارجها، وقد وجدنا أنه كلما زادت نسبة الدخلاء أو الغرباء على الفريق، وكلما زاد تنوع الخبرات والخلفية، قل احتمال أن يتشارك أعضاء الفريق في المعرفة أو إظهار سلوكاتهم التعاونية.

وبالطريقة نفسها، كلما زاد مستوى التعليم بين أعضاء الفريق، ظهرت صعوبة التعاون بينهم. ووجدنا أنه كلما زادت نسبة الخبراء في فريق ما، زاد احتمال وجود صراع أو أزمات لا تجدي نفعًا بينهم.

إذن، كيف يستطيع المديرون التنفيذيون دعم قدرة مؤسسة ما على أداء المهام التعاونية المعقدة، وتعظيم فاعلية فِرَق العمل الكبيرة والمتنوعة، وفي الوقت نفسه تقليص العيوب التي يفرضها هيكلهم وتركيبتهم التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال رصدنا بعناية خمسة وخمسين فريقًا، وتعرفنا إلى الذين أظهروا مستويات عالية من السلوكات التعاونية بالرغم من تركيبتهم أو مكونهم. وبعبارة أخرى نجحوا رغم ذلك بسبب هذا التكوين.

تطبيق الفكرة

يوصي المؤلفون بهذه الممارسات لتشجيع التعاون في الفِرَق المركبة.

ما يمكن أن يفعله المديرون التنفيذيون

1. الاستثمار في بناء العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها في أرجاء مؤسستك.

مثال: اتخذ الرئيس التنفيذي لمصرف رويال أوف سكوتلند قرارًا ببناء ممرات جديدة حول ردهةٍ داخلية تظهر شارعًا رئيسًا فيه محال ومساحات للنزهة ونادٍ ترفيهي، وهذا التصميم يشجع الموظفين على الترويح عن أنفسهم يوميًّا، الأمر الذي يعزز روح التعاون بين فِرَق العمل الكبيرة في المصرف.

2. نموذج للسلوك التعاوني

مثال: في مصرف Standard Chartered عادةً ما يُكمل المديرون التنفيذيون الرئيسون بعضهم بعضًا سواء في الاحتفالات الإقليمية الرائدة التي تمثل المصرف في المناسبات

الخارجية المهمة أم إجراء حوارات داخلية مع الموظفين، وبهذا يظهرون سلوكهم التعاوني عن طريق السفر المكثف، وصور القادة من المواقع المختلفة التي تعمل معًا.

3. استخدام التدريب في تعزيز الثقافة التعاونية

مثال: في شركة نوكيا يُصنف كل مدير عُيِّن حديثًا كل فرد في المؤسسة، ويستقبل الوافدين الجدد، ويقترح الموضوعات التي يجب أن يناقشها مع كل شخص في القائمة، ويفسر السبب الذي يجعل تأسيس هذه العلاقات شيئًا مهمًّا.

ما يمكن أن تفعله الموارد البشرية

1. تدريب الموظفين على مهارات محددة ضرورية للتعاون وتقدير الآخرين والمشاركة في حوار هادف.
2. **القدرة على حل المشكلات والصراعات بطريقة بناءة وإبداعية.**
3. تدعيم روح المجتمع عن طريق مراقبة الأحداث والأنشطة مثل الجماعات المشاركة في العمل، وإعداد الطعام في رحلات نهاية الأسبوع أو لعب التنس، ويمكن أن تبني الأنشطة العفوية غير المعلنة روح الجماعة.

مثال: أحيا فندق (الماريوت) الذكرى السنوية لافتتاح أول فندق محلي بالعودة بصورة الكافيتريا إلى مرحلة الخمسينيات من القرن العشرين، ورعاية مسابقة تنافسية بين أعضاء الفريق.

ما يمكن أن يفعله قادة الفريق

1. ضمان أن نسبة من 20% إلى 40% على الأقل من أعضاء الفريق يعرفون بالفعل بعضهم.
2. مثال: عندما تحتاج شركة نوكيا إلى نقل المهارات في الشركة ومهام العمل ووحداته، تنقل فِرَق عمل صغيرة وجديدة بالكامل، بدلًا من نقل الأفراد إلى مواقع جديدة.
3. غيِّر أسلوب قيادتك كلما تطور فريقك. في المراحل المبكرة من المشروع، لا بد أن تكون موجهًا نحو مهمة محددة: الإعلان عن هدف فريق العمل وطرائق محاسبته ومسؤولياته. عندما تبدأ الصراعات الحتمية في الظهور، اتجه نحو بناء العلاقات.
4. حدِّد أو خصِّص أدوارًا مختلفة حتى يمكن لأعضاء الفريق أداء عملهم بطريقة مستقلة، وسوف ينفقون وقتًا أقل في النقاش بشأن المسؤوليات أو حماية أنفسهم من الطرد من العمل، ولكن أفسح المجال لتحقيق أهداف الفريق التي يشوبها الغموض قليلًا. إن غياب التحديد الجيد للمهام يحمل معه احتمال أن يستثمر أعضاء الفريق وقتهم وطاقاتهم في التعاون.

باستخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية، وجدنا كيف أن ما يزيد على مئة عامل، مثل تصميم أو صياغة المهمة وثقافة الشركة، قد تسهم في تحقيق التعاون الذي يتجلى مثلًا في الرغبة في تشارك المعرفة وأعباء العمل. ومن هذه العوامل التي تزيد على المئة، استطعنا حصر ثماني ممارسات تتعلق بالنجاح. هذا يعنى

العوامل التي يبدو أنها تساعد فِرَق العمل على التغلب على العقبات المحتملة التي يفرضها الحجم واتصالات المسافات البعيدة والتنوع والتخصص، ثم أجرينا حوارات مع فِرَق العمل التي كانت تتميز بالقوة في هذه الممارسات، لاكتشاف الكيفية التي تفعل بها هذا، وفي هذه المقالة سوف نناقش هذه الممارسات، وهي تقع في أربعة أنواع عامة: ممارسات الموارد البشرية، وقوة قائد الفريق، وتكوين الفريق نفسه أو صورته والدعم التنفيذي.

الدعم التنفيذي

على المستوى الأكثر أهمية، يعكس نجاح الفريق أو فشله فلسفة الجهات التنفيذية العليا في المؤسسة، ويكون أداء الفريق جيدًا عندما تستثمر الجهات التنفيذية في دعم العلاقات الاجتماعية، وإظهار السلوكات التعاونية بأنفسهم، وإيجاد ما يطلق عليه (ثقافة العطاء)، وهو المجال الذي تتفاعل فيه خبرات الموظفين مع قادتهم وزملائهم بوصفها شيئًا وعطاء يقدم بسخاء.

الاستثمار في تأكيد ممارسات العلاقة المتعارف عليها

عند دراستنا الفِرَق التعاونية المركبة التي كانت تعمل بطريقة بناءة وإبداعية، وجدنا أن الجهات التنفيذية العليا للشركة -في الحالات كلها- قد استثمرت بصورة واضحة وكبيرة في بناء العلاقات الاجتماعية في المؤسسة والحفاظ عليها. على أي حال، كانت الطريقة التي يعملون بها مختلفة على نطاق واسع؛ إذ كانت تتوافر لدى الشركات

التي تشوبها روح التعاون ما يطلق عليه الممارسات المتعارف عليها، وهي الممارسات الموروثة التي يصعب على الآخرين استبدالها بممارسات أخرى ولا سيما تلك التي تلائم بيئة عملهم الخاصة.

عندما استثمر الرئيس التنفيذي لرويال مصرف أف سكوتلندا، فرِد جودوين، 350 مليون جنيه استرليني لبناء مقار جديدة خارج أدنبره في العام 2005م، تمثل أحد أهدافه في تبني التعاون البناء بين الموظفين، وعن طريق إنشاء ردهات داخلية، أتاح هذا التصميم لما يزيد على ثلاثة آلاف شخص في المؤسسة فرصة الاحتكاك يوميًّا للاسترخاء والترويح عن أنفسهم.

صممت المقرات بطريقة تسمح بتحسين التواصل، وزيادة فرص تبادل الأفكار، ونشر روح الجماعة بالمجتمع بين الموظفين. لقد كان تصميم العديد من المكاتب مفتوحًا ويطل على الردهة (مكان واسع شفاف). وصُمِّم حرم المكان بما يشبه مدينة صغيرة بها محال للبيع بنظام التجزئة، ومطاعم ومضمار للركض وممرات لركوب الدراجات وأماكن للترفيه والشوي، ونادٍ ترفيهي متكامل فيه حمام سباحة وصالة رياضة وصالات للرقص والتنس وكرة القدم، وتمثلت الفكرة في أنه عن طريق وجود (شارع رئيسي) خاص يمر عبر المقر، سوف يبقى الموظفون في حرم المقر طوال اليوم، ويخرجون من مكاتبهم للاختلاط بزملائهم لبرهة من اليوم على الأقل.

ولضمان شعور الموظفين من خارج المقر الرئيس بأنهم جزء من العملية، افتتح جودوين معهد أعمال مجاور، حيث يلتقي فيه الموظفون

من مواقع أخرى ويتعلمون. ويُشجَّع الزوار على قضاء الوقت في حرم المقر الرئيس، وفي المنتديات المخصصة لمنح الفرصة للموظفين لبناء علاقات.

وفي حقيقة الأمر كان لدى فريق عمل محطة هيئة الإذاعة البريطانية -بي. بي. سي- الذي قمنا بدراسته، علاقات اجتماعية قوية، وأساس صلب للنشاط التعاوني بالصورة التي أتاحت لهم إنجاز المهام بسرعة. ولنرى مثلًا تحسنًا في أداء العمل الجماعي لفِرَق عمل شركة مجموعة تحسين الأعمال (GBI) التي تعمل في مشروعات تستغرق ما بين 60-30 أو 90 يومًا تتراوح من عمليات إصلاح بسيطة إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات، وتتكون من أفراد من العديد من قطاعات أعمال شركة (RBS)، وتشمل التأمين والأعمال المصرفية والصيرفة الخاصة في أوروبا والولايات المتحدة.

وعندما اشترت شركة (RBS) شركة Nat West ونقلت نظام التكنولوجيا في الشركة المشتراة إلى (RBS)، أذهل نجاح فِرَق عمل شركة (GBI) وسرعتهم العديد من المتخصصين في تحليل السوق.

أجرت شركة BP نوعًا آخر من الاستثمار المتميز، ولأن موظفيها موجودون في أنحاء العالم جميعها، مع عدد قليل نسبيًّا في المقر الرئيس، تهدف الشركة إلى بناء علاقات اجتماعية عن طريق نقل الموظفين في مهام وأعمال مختلفة ودول أخرى، بوصف ذلك جزءًا من تطوير حياتهم المهنية. وعندما تتبنى شركة BP نظام التوسع (الذي تم بالفعل عن طريق شراء العديد من شركات البترول الصغيرة)،

تنقل لجنة تطوير القيادة عن عمد موظفين من أي شركة مشتراة إلى مواقع مختلفة عبر المؤسسة. ومع أن الخيار الأسهل والأقل تكلفة هو إبقاء الموظفين التنفيذيين في وحداتهم، حيث يعرفون جيدًا طبيعة العمل، قامت شركة BP بدلًا من ذلك بتدريبهم على الاضطلاع بأدوار جديدة، ونتيجة لذلك يحتمل اليوم أن يتكون أي فريق متميز ومتفوق من أشخاص ينتمون إلى خلفيات أو موروثات متعددة. وعن طريق التغيير المستمر للأدوار، سيكون من المألوف لأي مدير كبير في شركة بريتيش بتروليوم BP أن يكون قد عمل في أربعة أعمال وثلاثة مواقع جغرافية في العقد الماضي، وهذا أمر يجبر المديرين على أن يُظهروا أفضل ما عندهم عند مقابلة أشخاص جدد وبناء علاقات معهم.

نمذجة السلوك التعاوني

في الشركات التي تضم آلاف الموظفين، يحظى القليلون منهم نسبيًّا بفرصة ملاحظة سلوكات فريق الإدارة العليا على أساس يومي، وبالرغم من ذلك، وجدنا أن السلوكات الملاحظة للمديرين التنفيذيين لها أهمية في تحديد الكيفية التي تُعَدُّ عن طريقها الفِرَق التعاونية.

يمثل التنفيذيون في مصرف ستاندرد شارترد Standard Chartered، قدوة جيدة واستثنائية عندما يتعلق الأمر بموضوع التعاون، وهذا جانب قوة يعزوه كثيرون للموروث التجاري العالمي للشركة، وقد حصل هذا المصرف على ترخيص من الملكة فكتوريا في العام 1833م، وتمثل النشاط التجاري التقليدي للمصرف في القطن

من بومباي (مومباي الآن)، والشاي والنيلة (الصبغة الزرقاء) من سومطرة، والقنب من مانيلا، والحرير من يوكوهاما.

البحث

يقوم عملنا على إحدى المبادرات البحثية الرائدة التي أجريت بالاشتراك مع معهد (كونكورز) (Concours Institute) عضو مجموعة التأمين BSG)، ومشروع البحث التعاوني لكلية لندن للأعمال بتمويل من معهد الإدارة المتقدم the Advanced Institute for Management وخمس عشرة شركة راعية، وقد جاءت المبادرة بوصفها طريقة لاستكشاف الجوانب العملية للعمل التعاوني في المؤسسات المعاصرة.

أرسلنا استطلاعات للرأي إلى 2.420 شخصًا منهم أعضاء في خمسة وخمسين فريقًا، وبلغ عدد المستجيبين 1.543 بمعدل استجابة 64%، ثم أجريت دراسات منفصلة على أعضاء المجموعات وقادة المجموعات، وعلى المديرين التنفيذيين الذين كانوا يقيِّمون فِرَق العمل، وعلى قادة الموارد البشرية في الشركات المعنية، وشملت المهام التي تؤديها فِرَق العمل استحداث منتجات جديدة، وإعادة تصميم إجراءات العملية، والوقوف على حلول جديدة لمشكلات العمل، وضمت الشركات المشاركة أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، ومؤسسة تعمل في مجال الأعمال الخدمية، وإحدى شركات البترول، وتراوح حجم فِرَق العمل بين أربعة أشخاص إلى 138 شخصًا، بمتوسط 44 شخصًا.

تمثل هدفنا في دراسة الجهود التي يبذلها المديرون التنفيذيون لتحسين أداء فِرَق العمل والإبداعات الجديدة في المهام التعاونية، ودرسنا وقدَّرنا نقاط العوامل المحتملة، ومنها ما يأتي:

الثقافة العامة للشركة: وضعنا مجموعة واسعة من أسئلة الدراسة؛ لقياس المدى الذي وصلت إليه ثقافة الشركة، واكتشاف اتجاهات الموظفين أو ميولهم نحو المشاركة في المعرفة.

ممارسات الموارد البشرية وعملياتها: درسنا طريقة تكوين فريق العمل والعملية التي يُرقّى بها الأفراد، ودرسنا نوع التدريب ونطاقه، وكيفية تحديد طرائق المكافأة، ومدى التلمذة والتدريب.

المخالطة الاجتماعية وممارسات بناء شبكات العلاقات: درسنا كيف يشارك الأفراد ضمن الفريق غالبًا في التواصل الاجتماعي غير الرسمي، ونوع التفاعل الأكثر شيوعًا، وطرحنا أيضًا أسئلة عدة بشأن مدى مشاركة أعضاء الفريق في المجتمعات غير الرسمية.

تصميم المهمة: طرحنا أسئلة على أعضاء الفريق وقادته بشأن المهمة نفسها، وكان اهتمامنا في هذا الصدد ينصب على كيفية فهمهم لأهداف المهمة، ومدى تعقدها وتداخلها، وإلى أي مدى كانت المهمة تتطلب من أعضاء الفريق أن يكونوا مستقلين، وإلى أي مدى كانت المهمة تتطلب من أعضاء الفريق المشاركة في الأنشطة التي تتجاوز حدود الفريق، مع أفراد من خارجه.

قيادة الفريق: درسنا تصورات أعضاء الفريق بشأن أسلوب قائدهم وكيفية وصف القادة أنفسهم لطريقتهم في العمل، وكنا مهتمين بصورة خاصة بمدى ممارسات قادة الفريق الموجهة نحو العلاقات والمهارات الموجهة نحو المهمة، وتحديد الأهداف التعاونية والتنافسية.

سلوكات كبار المسؤولين التنفيذيين: طرحنا أسئلة على أعضاء الفريق وقادته عن تصوراتهم عن منظور المسؤولين التنفيذيين لوحدات العمل، وركزنا بشكل خاص على ما إذا كان أعضاء الفريق قد وصفوا القادة بأنهم متعاونون أم متنافسون.

ورصدنا إجمالًا ما يزيد على مئة عامل، وباستخدام نطاق واسع من التحليلات الإحصائية، استطعنا تحديد ثمانية عوامل ترتبط بالأداء الناجح للفِرَق التي تتولى تنفيذ مهام مركبة تتطلب التعاون.

تأسس المصرف في إقليم (الكيب) في جنوب أفريقيا في العام 1863م، وكان له مهمة بارزة في تمويل عملية تطوير مناجم الماس ومناجم الذهب بعد ذلك، وتأسس مصرف ستاندرد شارترد في العام 1969م نتيجة اندماج بين مصرفين، واليوم تتكون الشركة من 57 مجموعة عمل في 57 دولة.

ومن المقبول على نطاق واسع في مصرف ستاندرد شارترد أن يحل أعضاء لجنة الإدارة العامة مكان بعضهم؛ وذلك لأن المديرين التنفيذيين كلهم يعرفون طبيعة العمل كاملة ويفهمونها، ويحلون محل بعضهم تقريبًا في المهام كلها، سواء كانت في رعاية احتفال إقليمي كبير، أم في تمثيل الشركة في الأحداث الخارجية المهمة، أم في فتح حوار داخلي مع الموظفين.

مع أن سلوك الفريق التنفيذي مهم في دعم ثقافة التعاون، إلا أن التحدي يتمثل في ضرورة جعل هذه السلوكات التعاونية ملموسة وواضحة؛ في مصرف (ستاندرد شارترد) يسافر رئيس الفريق بصورة مكثفة إلى اجتماعات قصيرة نسبيًّا، ويوجد هذا الاستثمار في التفاعل المباشر العديد من الفرص للأشخاص في قطاعات الشركة كافة؛ لرؤية كبار المسؤولين التنفيذيين الأعلى درجة عمليًّا أو فعليًّا على أرض الواقع. وعادةً ما يكون التواصل الداخلي سريعًا ومفتوحًا

وأكثر تأثيرًا، حيث تنتشر في كل موقع حول العالم صور فوتوغرافية لمجموعات المسؤولين التنفيذيين؛ أي قادة العمل، وهم يعملون معًا.

تنتشر الطبيعة التعاونية لفريق الإدارة العليا في المؤسسة كلها، وسرعان ما يتعلم الموظفون أن الطريقة المثلى لتنفيذ الأشياء، تتمثل في إنجازها عن طريق العلاقات غير الرسمية؛ فمثلًا عند تدشين برنامج رئيس في الآونة الأخيرة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة الموجهة نحو العملاء، كان الفريق المسؤول يتمتع بقدرات واضحة على معرفة المسهمين الأساسيين في كل فرع من فروع المصرف، وأفضل الطرائق للوصول إليهم. عادةً ما تضيف معرفة الاسم الأول لأعضاء الفريق الموجودين في الشركة إحساسًا بالدينامية إلى تفاعلهم.

مشكلات التعاون

توجد أربع سمات جوهرية لفِرَق العمل، لكنها تدمرها أيضًا، وهي:

الحجم الكبير

منذ عقد مضى، نادرًا ما وُجدت فِرَق عمل تزيد على عشرين شخصًا، لكن ما توصلنا إليه من نتائج يظهر أن حجم هذه الفِرَق قد ازداد بشكل كبير وملحوظ، وهذا يرجع من غير شك إلى التكنولوجيا الجديدة، وغالبًا ما تتكون الفِرَق الكبيرة لضمان استثمار مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وتنسيق مجموعة متنوعة من الأنشطة والاستفادة من تعدد المهارات، ومن ثم فإن كثيرًا من الفِرق تضم مئة شخص أو يزيد. على أي حال، يظهر بحثنا أنه كلما زاد حجم فريق العمل على عشرين فردًا، انخفض مستوى التعاون الطبيعي بين أعضاء هذا الفريق.

المشاركة الافتراضية

في الوقت الحالي، يوجد أعضاء في معظم الفِرَق التعاونية المركبة يعملون بعيدًا عن بعضهم، حيث يتمثل المنطق مرةً أخرى في أن المهام المحددة تتطلب رؤى ومعرفة من جانب أفراد يعملون في مواقع عديدة، وربما يعمل أعضاء فريق في مكاتب في المدينة نفسها، أو ينتشرون حول العالم، وفي العينة التي درسناها، لم يكن هناك سوى 40% من الأفراد الذين يعملون جميعًا في مكان واحد، ويظهر بحثنا أنه كلما أصبحت الفِرَق افتراضية أكثر، انحدر مستوى التعاون.

التنوع

عادةً ما تتطلب المهام الصعبة التي تواجه قطاع المال والأعمال اليوم، التجميع السريع لأفراد ينحدرون من خلفيات ورؤى متعددة؛ بحيث يندر أن يكون أحدهم قد التقى الآخر من قبل، إن لم يكن قد قابله أصلًا، لذلك يمكن لمعرفتهم ورؤاهم المتنوعة أن تحفز الاستشراف والإبداع، ومع ذلك يظهر بحثنا أنه كلما زادت نسبة الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم في فريق العمل وزاد التنوع، قلَّ احتمال تشارك أعضاء هذا الفريق في المعرفة.

مستويات التعليم العالية

عادةً ما تولد الفِرَق التعاونية المركبة قيمة كبيرة، وذلك عن طريق الاعتماد على مجموعة متنوعة من ذوي المهارات العميقة التخصص والمعرفة لابتكار حلول جديدة، ومع ذلك يظهر بحثنا مرةً أخرى أنه كلما زادت نسبة المتخصصين ذوي مستويات التعليم العالي في فريق ما، زاد احتمال تفكك الفريق وانقسامه في صراعات غير مجدية.

إيجاد ثقافة العطاء المجاني

ثمة عمل ثالث مهم للمديرين التنفيذيين يتمثل في ضمان دمج التلمذة والتدريب في سلوكاتهم الروتينية المعتادة، ومن خلال

قطاعات الشركة كلها، وقد درسنا عمليات التلمذة الرسمية، مع أدوار ومسؤوليات واضحة، إلى العمليات الأقل رسمية التي تكون فيها التلمذة جزءًا لا يتجزأ من الأنشطة اليومية، واكتشفنا أنه بالرغم مما تحظى به الممارستان من أهمية، كان الاحتمال الأكثر أن الأخيرة تزيد من السلوك التعاوني، ويسهم التدريب اليومي في ترسيخ ثقافة العطاء التعاونية المجانية بدلًا من ثقافة التعامل على أساس (هذه بتلك).

تبدأ التلمذة غير الرسمية في شركة نوكيا بمجرد تولي شخص ما وظيفة جديدة، ومن المألوف أنه في غضون أيام قليلة، سوف يجلس مدير هذا الموظف ويعدُّ قائمة بالأفراد كلهم في المؤسسة مهما كان موقعهم، والذين سيكون من المفيد للموظف أن يقابلهم.

إيجاد ثقافة العطاء المجاني

ثمة عمل ثالث مهم للمديرين التنفيذيين يتمثل في ضمان دمج التلمذة والتدريب في سلوكاتهم الروتينية المعتادة ومن خلال قطاعات الشركة كلها، مع أدوار ومسؤوليات واضحة، إلى العمليات الأقل رسمية التي تكون فيها التلمذة جزءًا لا يتجزأ من الأنشطة اليومية، واكتشفنا أنه بالرغم مما تحظى به الممارستان من أهمية، كان الاحتمال الأكثر أن الأخيرة تزيد من السلوك التعاوني، ويسهم التدريب اليومي في ترسيخ ثقافة العطاء التعاونية المجانية بدلًا من ثقافة التعامل على أساس (هذه بتلك).

تبدأ التلمذة غير الرسمية في شركة نوكيا بمجرد تولي شخص ما وظيفة جديدة، ومن المألوف أنه في غضون أيام قليلة، سوف يجلس مدير هذا الموظف ويعدُّ قائمة بالأفراد كلهم في المؤسسة مهما كان موقعهم، والذين سيكون من المفيد للموظف أن يقابلهم.

العوامل الثمانية المؤدية إلى النجاح

1. الاستثمار في ترسيخ ممارسات علاقة التعاون: يستطيع التنفيذيون تشجيع السلوك التعاوني عن طريق الاستثمارات الملموسة -إلى حد بعيد- في المنشآت ذات المساحات المفتوحة لدعم التواصل، والتي تظهر -مثلًا- اهتمامها بالتعاون.
2. نمذجة السلوك التعاوني: في الشركات التي يظهر فيها المديرون التنفيذيون شخصيًّا سلوكًا تعاونيًّا كبيرًا، تتعاون فِرَق العمل بشكل جيد.
3. إيجاد ثقافة العطاء المجاني: تساعد التلمذة والتدريب - وخاصةً إذا كانت على أساس غير رسمي- الأفراد على بناء علاقات العمل التي يحتاجونها للعمل داخل حدود المؤسسة.
4. ضمان المهارات الأساسية: يمكن أن يكون تأثير كبير في تعاون فريق العمل لأقسام الموارد البشرية التي تعلم الموظفين كيفية بناء العلاقات، والتواصل الجيد، وحل المشكلات بطرائق إبداعية.
5. دعم الروح الجماعية. عندما يكون لدى الأفراد شعور جماعي، يصبحون أكثر ارتياحًا في التواصل مع الآخرين، وأكثر احتمالًا في تشارك المعرفة.
6. تعيين قادة الفِرَق الموجهين نحو المهمة والعلاقات: لقد تركز الجدل بصورة تقليدية على ما إذا كان التوجه نحو المهمة أم إلى العلاقات هو الذي يوجد قيادة أفضل، ولكنهما في حقيقة الأمر عاملان مهمان لإدارة الفريق بشكل ناجح، وفي العادة فإن الاعتماد كثيرًا على التوجه نحو

المهمة في بداية المشروع، والتحول نحو العلاقة عند انطلاق العمل بكامل قوته، لا يزال الطريقة الناجحة.

7. البناء على العلاقات الموروثة: عندما لا يعرف أفراد فريق العمل بعضهم، فإنهم قد يترددون في تشارك المعرفة، وتتمثل الممارسة المثلى في وضع مجموعة قليلة من الأفراد على الأقل ممن يعرفون بعضهم في فريق واحد.
8. فهم وضوح الدور وغموض المهمة: يزداد التعاون عندما تُعرَف أدوار فريق العمل بدقة، ومع ذلك تتاح لفريق العمل الحرية في كيفية إنجاز المهمة.

مثلاً، كان برنامج مصرف ليمان برذرز LehmanBrothers يركز على تدريب الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء على عملية البيع وإدارة العلاقات، ولم يكن في الحقيقة يتعلق بأساليب البيع، بل كان يركز على كيفية تقدير المؤسسة لعملائها، والتأكد من أن كل عميل يستطيع الحصول على الموارد التي يجب على المؤسسة تقديمها.

إنه بالأساس خطاب بشأن إستراتيجيات بناء الشراكات التعاونية مع العملاء، بالصورة التي تؤكد أهمية العلاقات الشخصية القائمة على الثقة.

دعم الحس الجماعي

مع أن الروح المجتمعية تستطيع التطور بشكل تلقائي، إلا أننا اكتشفنا أن الموارد البشرية يمكن أيضًا أن تؤثر محوريًّا في إثراء هذه الروح، عن طريق رعاية أنشطة المجموعة وممارساتها؛ مثل شبكات التواصل النسائية، وممارسات طهي الطعام في عطلات نهاية الأسبوع، ولعب التنس، أو تبنّي السياسات والممارسات التي تشجعها.

وفي مصرف (ABN Amro) الهولندي درسنا فرق إدارة التغيير الفاعلة ضمن خدمات المشاريع، وقد كانت هذه المجموعات غير الرسمية مسؤولة عن المشروعات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا الجديدة في المصرف، وهو الفريق المسؤول-مثلًا- عن التوسع في الخدمات المصرفية بوساطة الإنترنت. ولتحقيق النجاح، كانت فِرَق العمل بحاجة إلى مشاركات وخبرات من مختلف قطاعات المؤسسة.

استطاعت فِرَق عمل مصرف (ABN Amro) أن تدير دعم الشركة للمجتمعات غير الرسمية بشكل إيجابي إلى حد بعيد، وتجعل الشركة التكنولوجيا المطلوبة للتعاون عبر المسافات البعيدة متاحةً لمجموعات الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة -على سبيل المثال في تقنيات أو في أسواق محددة- الذين يعقدون مؤتمرات متكررة، ويتواصلون بفاعلية عن طريق الإنترنت. وتشجع الشركة أيضًا الموظفين الذين يسافرون إلى أحد المواقع الجديدة على تنظيم اجتماعات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد. وعندما تنجز المشروعات تتفَرَّق جماعات العمل، ويبقى الموظفون على تواصل، حيث تسهم هذه الممارسات في بناء مجتمع قوي بمرور الزمن، الأمر الذي يمهد الطريق للنجاح في مشروعات المستقبل.

أيضًا يمثل الاهتمام بالاستثمار في علاقات العمل غير الرسمية جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية الموارد البشرية في فندق (ماريوت)، وعلى الرغم من حجم الفندق ونطاقه العالمي، فلا يزال يمثل مشروعًا عائليًّا، ويهتم رئيس الفندق (بيل ماريوت Bill Marriott) بتوصيل

هذه الفكرة من حين إلى آخر للموظفين، ولا يزال يروي قصصًا عن عد قطع النيكل (عملة معدنية أمريكية) في الليل وكأنه طفل، وذلك من إيرادات الكُشك الذي أسسه والداه لبيع المشروبات في وسط مدينة واشنطن.

ما مدى تعقيد المهمة التعاونية؟

ليست المهام كلها التي يتوافر فيها قدر كبير من التعاون معقدة، وعند تكوين فريق ما وإدارته، عليك دراسة المشروع الذي تريد القيام به، وما إذا كانت العبارات الآتية صحيحة:

1. لا يحتمل أن تنجز المهمة بشكل ناجح إذا ما استخدمنا المهارات التي داخل الفريق فقط.
2. المهمة يجب أن تتولاها مجموعة جديدة تكونت خصيصًا لهذا الغرض.
3. تتطلب المهمة مشاركةً جماعية من جانب أفراد متخصصين إلى حد بعيد.
4. تتطلب المهمة مشاركةً جماعية واتفاقًا يزيد على عشرين شخصًا.
5. يعتمد نجاح المهمة إلى حد بعيد على فهم ميول الأفراد من خارج المجموعة واتجاهاتهم وحاجاتهم.
6. سوف تتأثر نتيجة المهمة بالأحداث الغامضة إلى حد كبير، ويصعب التنبؤ بها.
7. لا بد من إنجاز المهمة تحت ضغوط زمنية كبيرة.

إذا كانت فقرتان أو أكثر صحيحتين، فإن المهمة تعاون مركب.

الكثير من استثمارات الشركة في الموارد البشرية تعزز إيجاد ثقافة ودية شبه عائلية، وتعكس أنواع التواصل كلها تقريبًا تقديرًا من جانب العاملين، أما فعاليات الأحداث العفوية -الأنشطة التلقائية-

فتوجد إحساسًا بالمتعة والتلاحم؛ فمثلًا قد تحيي كافيتيريا الفندق ذكريات الخمسينيات من القرن الماضي، وتقيم حفلًا راقصًا، للاحتفال بالذكرى السنوية لافتتاح أول فندق، وربما يُحتفل بعيد ميلاد (بيل ماريوت) بحفلات في أرجاء الشركة كلها، الأمر الذي يستغل بوصفه مناسبة لتأكيد ثقافة الشركة وقيمها. وفي الآونة الأخيرة بدأ الرئيس في تدشين مدونته على الإنترنت التي تلقى قبولًا وتفاعلًا من جانب الموظفين، حيث يناقش فيها كل شيء، بداية من جهود (ماريوت) في أن يصبح أكثر ازدهارًا وانتشارًا، وصولًا إلى الأماكن العائلية المفضلة لقضاء العطلات، وهذه موضوعات تعزز فكرة أن الشركة تمثل مجتمعًا محليًّا.

الاختيار الصحيح لقادة الفريق

في الجماعات التي كانت تتمتع بمستويات عالية من السلوك التعاوني، أحدث قادة الفريق بصورة واضحة اختلافًا كبيرًا، وكان السؤال الذي يشغل بالنا هو كيف استطاعوا تحقيق ذلك فعليًّا، فوجدنا أن الجواب يكمن في طريقة إدارتهم المرنة.

تعيين القادة الموجهين نحو المهمة والعلاقات في آن واحد

دار جدل واسع النطاق بين الأكاديميين وكبار المديرين حول الطريقة الأكثر ملاءمةً في قيادة فِرَق العمل، وأشار بعضهم إلى أن القيادة الموجهة نحو العلاقات هي الطريقة الأكثر ملاءمةً في فِرَق العمل المركبة؛ لأن الأفراد في أغلب الاحتمالات يتشاركون المعرفة

في بيئةٍ أو مناخ من الثقة والنيَّات الحسنة، وجادل آخرون أن القيادة الموجهة نحو مهمةٍ ما -أي القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، لإيجاد وعي مشترك بأبعاد المهمة، وتوفير المتابعة والتغذية الراجعة- هي الطريقة الأكثر أهمية.

وفي الفِرق الخمسة والخمسين التي درسناها، وجدنا أن الحقيقة تقع في منطقةٍ وسطى بين المنطقتين؛ كانت فِرَق العمل الأكثر إبداعًا وإيجابيةً تدار في الوضع العادي بشكل نمطي، من جانب أفراد يعملون بطريقةٍ موجهة نحو كل من المهمة والعلاقات، بل استطاع هؤلاء القادة تغيير طريقتهم في العمل في أثناء المشروع؛ حيث أظهروا في المراحل الأولى بالتحديد طريقة قيادة موجهة نحو المهمة: حددوا الهدف بوضوح، وخاضوا نقاشات بشأن الالتزامات وتوضيح مسؤوليات أفراد فريق العمل، فغيروا طريقة قيادتهم عند بداية المهمة في مرحلة تطوير المشروع؛ لتكون موجهة نحو العلاقات. وقد حدث هذا التغير في الأغلب بعد انتهاء أفراد الفريق من تحديد الأهداف والمسؤوليات، وعندما بدأ ظهور التوترات الأولية حول تشارك المعرفة؛ لذلك فإن تأكيد طريقة بعينها على حساب الطريقة الأخرى في مشروع ما، يعيق أداء فريق العمل على المدى البعيد.

إن تكوين قادة فِرَق يتمتعون بمهارتين -أي القادة الذين يعملون بطريقة إدارة موجهة نحو العلاقات والمهمة معًا- يُعدُّ هدفًا جوهريًّا في تطوير قيادة فريق العمل في فندق ماريوت، وتؤكد عملية مراجعة طريقة أداء الشركة تنمية هذين النوعين من المهارات.

وتطويرهما،ولإثبات مهارات العلاقات لدى المديرين، يُطلب إليهم وصف علاقتهم بزملائهم وضرب أمثلة للطرائق المحددة التي تُسهم بها هذه العلاقات في نجاحهم.

وعليهم أيضًا تقديم أمثلة عن الطريقة التي استخدموها في بناء العلاقات لإنجاز المهام المختلفة، ومن الواضح أن خطط التطوير التي تسير على نهج هذه الحوارات تحدد الكيفية التي يستطيع المديرون عن طريقها تحسين عناصر محددة من علاقاتهم الاجتماعية وعلاقات العمل، وقد تشمل هذه الخطة -مثلًا- تناول الغداء بانتظام مع أفراد مجتمع معين يمثل أهمية ما.

ولتحسين طريقتهم في إدارة المهام، شارك كثير من أفراد فِرَق عمل فندق (ماريوت) في برامج تخصصية في إدارة المشروعات، حيث درسوا مقررات تنشيطية للحفاظ على مهاراتهم بمرور الزمن. ويصبح تقديم دليل على نوعي القدرات معيارًا مهمًّا يُختار على أساسه الأفراد لأدوار القيادة الرئيسة في الشركة.

تشكيل الفريق وتركيبته

لا بد أن ترتبط المجموعة الأخيرة من الدروس الخاصة بتطوير فِرَق العمل وإدارتها، بتكوين الفِرَق وتركيبتها.

التأسيس على العلاقات الموروثة

من منطلق مدى أهمية الثقة بالنسبة إلى تحديد التعاون الناجح، يمكن القول إن تكوين فِرَق العمل التي تنطلق أو تعمل في

ضوء العلاقات السابقة أو الموروثة، يزيد من فرص نجاح المشروع. ويظهر بحثنا أن الفِرَق الجديدة، وخاصةً تلك الفِرَق التي تتكون من نسبة كبيرة من الأفراد الذين لم يكونوا على علاقة أو معرفة ببعضهم قبل تكوين الفريق، تجد صعوبة في التعاون أكثر من الذين يتمتعون بعلاقات راسخة.

وتضطر الفِرَق التي تكونت حديثًا إلى إنفاق وقت كبير وجهود واسعة في بناء علاقات الثقة. وعلى أي حال عندما يعرف بعض أعضاء الفريق بعضهم، ويوجدون ثقة متبادلة، يستطيعون تأسيس نقاط التقاء تتطور مع مرور الوقت إلى علاقات عمل؛ فعندما درسنا بياناتنا عن كثب، اكتشفنا أنه عندما كانت نسبة 20% إلى 40% من أفراد فريق العمل ترتبطون جيدًا ببعضهم، فإن الفريق يوجد تعاونًا قويًّا من البداية.

هذا مفيد بالطبع، ولاسيما إذا اتخذت إدارة الشركة إجراءات أخرى لإثراء علاقات العمل التي تتجاوز الحدود. وتضمن عملية التوجيه في شركة (نوكيا) أن يعرف عدد كبير من الأفراد في أي فريق بعضهم، الأمر الذي يزيد من احتمالية استطاعة أي فرد في أي فريق من قطاعات شركة قوامها أكثر من 100 ألف فرد، معرفة شخص آخر والتعرف إليه أو تقديم نفسه له.

استحدثت شركة (نوكيا) أيضًا هيكلًا تنظيميًّا صُمم خصيصًا للاستفادة من العلاقات الموروثة، وعندما تقتضي الضرورة نقل المهارات من خلال وظائف أو وحدات العمل، تنقل شركة نوكيا فِرَق

عمل صغيرة وجديدة بالكامل بدلًا من نقل أفراد في مواقع جديدة، فإذا كانت الشركة -مثلًا- بحاجة إلى إشراك مجموعة من خبراء السوق والتكنولوجيا للتعاطي مع حاجات جديدة للعملاء، فإن المجموعة التي تشكلت سوف تتكون من مجموعات صغيرة من زملاء العمل في المناطق كلها، وهذا يضمن أن العلاقات الموروثة الرئيسة ستظل قوية بمرور الزمن حتى عندما تعاود المؤسسة إعادة توجيه مواردها للوفاء باحتياجات السوق. ولأن الشركة بالكامل تملك برنامجًا عامًّا لأوجه الدعم اللوجيستي والتمويل والموارد البشرية والصفقات أو الأعمال الأخرى، فإن فِرَق العمل تستطيع الانتقال داخل قطاعات العمل والمناطق الجغرافية وخارجها من غير تعلُّم نظم جديدة.

هنا لا بد من توضيح مهم بشأن العلاقات الموروثة؛ فإذا لم تتم إدارة هذه الفِرَق بمهارة، قد يضيق كثير منهم ذرعًا بالتعاون على أرض الواقع. وعندما يعرف عدد كبير من الأفراد في فريق عمل ما بعضهم، فإنهم يميلون إلى تكوين مجموعات فرعية قوية؛ سواء أكان ذلك عن طريق العمل (الوظيفة) والجغرافيا أم أي شيء آخر مشترك بينهم، وعندما يحدث ذلك، يزداد احتمال حدوث صراعات بين هذه المجموعات الفرعية، وهذا أمر نطلق عليه (المسارات أو الخطوط الخطأ).

فهم وضوح الدور وغموض المهمة

أيهما أكثر أهمية في تعزيز التعاون: الطريق المحدد بوضوح نحو تحقيق الهدف أو الأدوار المحددة بوضوح لأفراد فريق العمل؟

تتمثل الفرضية العامة في أهمية تحديد الطريق بعناية ودقة، ولكن إذا كانت أدوار الأفراد في الفريق غامضة، فهذا يشجع الأفراد على تبادل الأفكار والمشاركة في أبعاد متعددة.

يظهر بحثنا أن العكس صحيح؛ إذ يتحسن التعاون عندما تكون أدوار الأفراد في الفريق محددة بوضوح ومفهومة جيدًا؛ أي عندما يشعر الأفراد أنهم يستطيعون أداء جزء كبير من عملهم بطريقة مستقلة، ومن غير هذا الوضوح، يحتمل أن يهدر أعضاء الفريق قدرًا كبيرًا من طاقتهم في المناقشة بشأن الأدوار، أو محاولة حماية أنفسهم من الطرد من العمل بدلًا من التركيز على المهمة، ومن المحتمل كثيرًا أن أفراد الفريق قد يرغبون في التعاون في ما بينهم إذا ظلت طريقة تحقيق هدف الفريق غامضة بعض الشيء، وإذا فهم الفريق المهمة بوصفها مهمة تتطلب إبداعًا، أما عندما لا تكون الطريقة معروفة جيدًا أو محددة سلفًا، فمن المحتمل أن أفراد الفريق سوف يستثمرون الوقت والطاقة في التعاون.

درسنا في شبكة هيئة الإذاعة البريطانية فِرَق العمل المسؤولة عن نشرات الإذاعة والتلفاز في برامج العام 2006م لمدة شهرين: الفريق الذي نقل مباريات كأس العالم تلفازيًّا، والفريق المسؤول عن الأخبار التلفازية نهارًا. تألَّف الفريقان من مجموعة كبيرة قوامها 133 فردًا يعملون في هذه البرامج: 66 في كأس العالم، و72 في الأخبار، وضمّا أفرادًا يتمتعون بقدر كبير من المهارات والمعارف والتخصصات

المتعددة؛ لهذا قد يتخيل المرء وجود احتمال كبير بالارتباك والتخبط بين أعضاء الفريق.

وعلى النقيض تمامًا، فقد وجدنا أن فِرَق عمل هيئة الإذاعة البريطانية (BBC) كان من بين الفِرَق التي حصلت على أعلى النقاط في عينتنا في ما يتعلق بالوضوح الذي رأى عن طريقه أعضاء الفريق أدوارهم وأدوار الآخرين، وكان كل فريق يتكون من متخصصين يتمتعون بخبرات كبيرة في مجالات عملهم المحددة، وكان لكل فرد فيهم مهمة محددة، وقد حدث تداخل أو لبس طفيف بين مسؤوليات فنيي الصوت وفنيي الكاميرات وما إلى ذلك، ومع هذا كانت المهام التي تتعامل معها فِرَق الـ (BBC)، غير مؤكدة، نظرًا إلى طبيعتها، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالأخبار العاجلة. إن الطريقة التي طبقتها الـ (BBC) هي تحديد الأدوار الفردية لأعضاء الفريق بدقة متناهية، ما يبقي الاحتكاك عند حدّه الأدنى.

كانت الفِرَق الناجحة التي درسناها تعمل في مناطق بعيدة، وفي الغالب لم يكن أعضاء الفريق يتحدثون لغة مشتركة (كانت اللغات الأولى الروسية والصينية والتايلاندية والإنجليزية). كانت هذه الفِرَق التي تتكون إلى حد بعيد من مصممي البرمجيات، مسؤولة عن التطوير السريع للبرمجيات الفنية الشديدة التعقيد ومنتجات الشبكات، وكان العديد من المبرمجين لا يغادرون مقاعدهم لمدة 12 ساعة متواصلة وهم يعملون في تطوير الشيفرة، ولا يتحدثون مع أي شخص. ومن المفارقة أن هذه الفِرق قيّمت سلوك التعاون بين أعضائها بمستوى

عالٍ، وربما يرجع هذا إلى أن كل فرد كان يتمتع باستقلالية في تنفيذ جانب محدد من المشروع. وشجعت طريقة العمل السريعة، والمهلة الزمنية الملحة للمشروع أفراد الفريق على العمل بصورة مستقلة في إنجاز المهمة، ولكن كان على كل فرد أن يضع نصب عينيه الهدف العام للفريق.

يتطلب تعزيز قدرة مؤسستك على التعاون الجمع بين الاستثمارات الطويلة الأجل- في بناء العلاقات والثقة وفي تطوير ثقافة يقدم عن طريقها كبار المديرين أنفسهم نماذج للتعاون- والقرارات الذكية على المدى القريب بشأن طرائق تشكيل فِرَق العمل، وتحديد الأدوار وتوضيح المهام والتحديات، ويحتمل أن تؤدي الممارسات والأسس التي كانت مفيدة جيدًا مع الفِرَق البسيطة المُكوَّنة من أفراد يعملون معًا في موقع واحد ويعرف بعضهم بعضًا، إلى الفشل عندما تصبح الفِرَق أكثر تعقيدًا.

معظم العوامل التي تعيق التعاون اليوم، كانت تعيقه في الماضي.

على أي حال، لم تتطلب فِرَق عمل الأمس العدد نفسه من الأفراد، والتنوع والتعاون عبر المسافات البعيدة، أو حتى الخبرات التي تحتاجها فِرَق العمل الآن في التغلب على تحديات العمل العالمية، ولذلك لا بد من معاودة ربط نماذج فِرَق العمل بحاجات بيئة العمل الراهنة. وعن طريق الاهتمام اليقظ بالعوامل التي وصفناها في هذه المقالة، تستطيع الشركات تكوين نطاق الخبرات المطلوبة لحل مشكلات العمل المعقدة، من غير إثارة السلوكات الهدامة التي يمكن أن تصاحبها.

قوة المكاسب الصغيرة

هل تريد جذب العاملين فعلًا؟ ساعدهم على رؤية تقدِّمهم.

تيريزا. م.أمابيل وستيفن كرامر

ما الطريقة المُثلى لتحفيز العمل الإبداعي في المؤسسات؟ توجد إشارات مهمة عن ذلك في قصص المكتشفين العالميين، ويتضح أن العلماء والمسوقين والمبرمجين العاديين، وعمال المعرفة المجهولين، والعاملين الآخرين في مجال المعرفة من الذين تتطلب وظائفهم إنتاجًا إبداعيًّا كل يوم، يشتركون في جوانب كثيرة مع المبدعين المشاهير أكثر مما يدركه معظم المديرين. إن أحداث العمل اليومي التي تثير مشاعرهم، وتغذي دافعيتهم وتحفِّز خيالهم، هي نفسها من حيث المبدأ.

يصف كتاب **اللولب المزدوج (The Double Helix)**، وهو مذكرات جيمس واطسون James Watson, 1968 عن اكتشاف مركب الـ (DNA) (الحمض النووي)، الفيض الجارف من المشاعر الذي انتابته وانتابت (فرانسيس كريك Francis Crick) بسبب ما حقق العمل

من تقدم، وما مر به من انتكاسات وإخفاقات، والذي توج في نهاية المطاف بالفوز بجائزة نوبل. بعد ما أحدثته محاولتهما الأولى في بناء نموذج الـ (DNA) من إثارة، لاحظ (واطسون وكريك) أوجه قصور خطيرة، يقول واطسون: «لم تكن الدقائق الأولى مع النماذج مبهجة بأي حال». في وقت متأخر من ذلك المساء «بدأ شكل ما يظهر وعاد معه الأمل لنا». ولكن عندما عرضا إنجازهما العلمي على زملائهما، وجدوا أن النموذج غير صالح، ومرت عليهم أيام سوداء من الشك الذي فتر معه حماسهما، وعندما استعادا الثقة في إنجازهما العلمي الذي لم يرصد فيه زملاؤهما أي خطأ هذه المرة، كتب واطسون يقول: «ارتفعت معنوياتي إلى عنان السماء، واعتقدت أنني توصلت إلى إجابة لهذا اللغز أو حل له».

وقد ترك هذا النجاح أثره في (واطسون) و(كريك) لدرجة أنهما كان يعيشان في المختبر عمليًّا وهما يحاولان إنجاز العمل.

وطوال هذه المحاولات، كان نجاح (واطسون وكريك) أو فشلهما يحكم ردود أفاعلهما، وقد رصدنا بشكل ملحوظ في بحثنا الراهن عن العمل الإبداعي في الشركات ظاهرة مماثلة؛ فمن التحليل الشامل لمذكرات العمال التي كتبها العاملون في مجال المعرفة، اكتشفنا مبدأ التقدم: وهو مبدأ الأشياء كلها التي تنعش المشاعر والدوافع والأفكار في أثناء العمل اليومي، ويتمثل الشيء الوحيد الأكثر أهمية في تحقيق التقدم في عمل ذي مغزى، وكلما زاد عدد الأفراد الذين يشعرون بالإحساس بالتقدم، زاد احتمال أن يقدموا إنتاجًا إبداعيًّا على المدى

البعيد، وسواء أكانوا يحاولون حل لغزٍ علمي مهم، أم ينتجون ببساطة منتجًا، أم يقدمون خدمةً عالية الجودة، فإن التقدم كل يوم -أو حتى تحقيق مكسب بسيط - يمكن أن يُحدث اختلافًا كبيرًا في طريقة أدائهم ومشاعرهم.

تعدُّ قوة التقدم ملازمة للطبيعة الإنسانية، ولكن لا يفهمها كثير من المديرين أو يعرفون كيفية الاستفادة من هذا التقدم في تحفيز الدوافع. وفي حقيقة الأمر إن دافعية العمل ظلت موضع جدل لمدة طويلة، ففي إحدى استطلاعات الرأي التي تتناول الأسس المهمة لتحفيز العاملين، وجدنا أن بعض المديرين أعطوا الاعتراف بالعمل الجيد أهمية قصوى، بينما أعطى آخرون أهمية للحوافز المادية أو الملموسة، وركز بعضهم على قيمة الدعم الاجتماعي، بينما لا يزال آخرون يعتقدون أن الأهداف الواضحة هي الحل، ومن المثير أن عددًا قليلًا جدًّا من المديرين في دراستنا وضعوا التقدم في المقام الأول (انظر العنوان الفرعي: مفاجأة للمديرين؟).

لذلك، إذا كنت مديرًا، فإن مبدأ التقدم يحمل في طياته مضامين واضحة بشأن المكان الذي يجب أن تركز فيه جهودك، ويشير هذا المبدأ أن لك تأثيرًا أكبر مما تتخيل على رفاهة الموظفين وتحفيزهم والمنتج الإبداعي، وهكذا فإن معرفة ما هو مفيد لتحفيز التقدم -ومعرفة ما يفعله عكس ذلك أيضًا- أصبحت المفتاح الرئيس لإدارة الناس وعملهم بفاعلية.

في هذه المقالة نتشارك في ما تعلمناه عن قوة التقدم، وكيف يستفيد المديرون منه، ونوضح كيف أن التركيز على التقدم يترجم إلى ممارسات وإجراءات إدارية ملموسة، ويقدم إطارًا مرجعيًّا يُسهم في جعل هذه السلوكات معتادة ومألوفة، ولكن لتوضيح السبب الذي يجعل هذه الممارسات والإجراءات قوية إلى حد بعيد، نصف بدايةً بحثنا، وما أظهرته مذكرات العمال بشأن مشاعرهم الداخلية تجاه العمل.

الفكرة باختصار

ما أفضل طريقة لتحفيز العاملين لأداء عمل إبداعي؟ مساعدتهم على التقدم خطوة كل يوم. وفي تحليلٍ لمذكرات العمال، وجد المؤلفان أن لا شيء يُسهم في تحقيق حياة عملية داخلية إيجابية (خليط المشاعر والدوافع والأفكار المهمة لأداء العمل) أكثر من جعل التقدم في العمل مهمًّا وذا مغزى، وإذا حُفِّز الشخص وشعر بالسعادة في نهاية العمل اليومي، فهذا رهانٌ جيد على أنه/ها حقق شيئًا ما حتى وإن كان بسيطًا، وإذا انصرف الشخص من المكتب محبطًا ومتأثرًا، فهذه انتكاسةٌ يحتمل أن يلام عليها. ويشير مبدأ التقدم إلى أن للمديرين تأثيرًا يفوق تصورهم على رفاهة الموظفين وتحفيزهم والمنتج الإبداعي.

يتمثل الحل في تعلم الممارسات والإجراءات التي تدعم التقدم مثل تحديد أهداف واضحة، وتوفير وسائل ووقت كافٍ، ومعرفة المؤثرات العكسية. حتى إن المكاسب البسيطة يمكن أن تنعش الحياة في العمل وتثريها إلى حد بعيد، ومن ناحيةٍ أخرى يمكن أن يكون للخسائر البسيطة أو الانتكاسات تأثير سلبي إلى أبعد تقدير، ولا يحتاج العمل -مثلاً- إلى علاج السرطان حتى يكون مفيدًا أو ذا مغزى، وهو ببساطة يجب أن يخص الشخص الذي يفعله. إن الإجراءات التي تُفعِّل حلقة التغذية الراجعة الإيجابية بين التقدم وحياة العامل الداخلية،

قد تبدو مثل إدارة الأداء، لكن الأمر يحتاج إلى نظام ما لترسيخ عادات جديدة، ويقدم المؤلفان إطارًا مرجعيًّا يمكن أن يستخدمه المديرون على أساس يومي في مراقبة تقدم سلوكاتهم الداعمة للتقدم.

حياة العمل الداخلية والأداء

درسنا لمدة 15 عامًا تقريبًا الخبرات السيكولوجية وأداء الناس للعمل المركب في المؤسسات أو الشركات، وأدركنا في مرحلةٍ مبكرة أن الدافع الجوهري للأداء البنَّاء والإبداعي، تمثَّل في جودة تقدم حياة العمل الداخلية؛ أي خليط المشاعر والدوافع والمفاهيم خلال العمل اليومي. إن مدى شعورهم بالسعادة ودرجة تأثير اهتمامهم الداخلي في دافعيتهم، ومدى إيجابية نظرتهم للمؤسسة التي يعملون بها، وإدارتهم وفريقهم وعملهم وأنفسهم، كل هذا إما أن يدفعهم نحو مستويات عليا من الإنجاز، أو يؤثر في معنوياتهم سلبًا.

مفاجأة للمديرين

في عدد من أعداد مجلة هارفارد للأعمال، نشر فريدريك هيرزبيرج Frederick Herzberg في عام 1968م مقالةً بعنوان مرةً أخرى: كيف تحفز موظفيك ?One More Time: How Do You Motivate Employees، حيث تتسق نتائجنا مع رسالته: يكون الناس أكثر ارتياحًا بوظائفهم (ومن ثم أكثر دافعية) عندما تعطيهم وظائفهم الفرصة لتحقيق الإنجاز.

كشفت دراسة المذكرات التي نصفها في هذه المقالة -التي درسنا فيها بدقة أحداث آلافٍ من أيام العمل الحقيقية- الآلية التي تحدد الإحساس بالإنجاز: تحقيق تقدم مفيد ومترابط.

ولكن يبدو أن المديرين لم يولوا اهتمامًا للدرس الذي قدمه هيرزبيرج. ولتقييم الوعي الراهن بأهمية التقدم في العمل يوميًّا، أجرينا في الآونة الأخيرة دراسة على 669 مديرًا من مستوياتٍ مختلفة من مجموعات من الشركات في كل أنحاء العالم، وسألنا عن الآليات الإدارية التي يمكن أن تؤثر في تحفيز الموظفين وفي مشاعرهم، وصنف الذين أجرينا معهم مقابلات خمس آليات لدعم تحقيق التقدم في العمل: الاعتراف بالعمل الجيد، والحوافز، والدعم من الآخرين، والأهداف الواضحة.

قد يندهش 95% من المديرين الذين شملهم الاستطلاع، عندما يعلمون أن دعم التقدم يمثل الطريقة الأساسية للارتقاء بالتحفيز؛ لأن هذه هي النسبة التي فشلت في تصنيف نوع في المركز رقم 1. وفي حقيقة الأمر أن 35 مديرًا فقط هم الذين صنفوا التقدم على أنه المحفز أو الدافع رقم 1؛ أي بنسبة 5% فقط، وصنفت الغالبية العظمى من المستجيبين الدعم لتحقيق التقدم بوصفه آخر المحفزات، والثالث من حيث التأثير في المشاعر. وصنفوا الاعتراف بالعمل الجيد (العام أو الخاص) على أنه العامل الأكثر أهمية في تحفيز العاملين وجعلهم يشعرون بالسعادة، وقد وجدنا في دراستنا للمذكرات أن الاعتراف بالعمل الجيد عزَّز حياة العمل الداخلية بكل تأكيد، ولكنه لم يكن واضحًا وضوح التقدم، يضاف إلى ذلك أنه من غير تحقيق الإنجازات في العمل، فلن يوجد كثير للاعتراف به.

لفهم هذه الديناميكيات الداخلية بشكل أفضل، طلبنا إلى أعضاء فريق المشروع الرد بشكل فردي على استبانة في البريد الإلكتروني في نهاية يوم من أيام المشروع الذي استمر خمسة شهور في المتوسط. (لمزيد من المعلومات عن هذا البحث انظر مقالة بعنوان الحياة الداخلية للعمل: فهم السياق الضمني لأداء الأعمال :Inner Work Life Inner

Understanding the Subtext of Business Performance, HBR May 2007). كانت المشروعات -اختراع أدوات للمطبخ، وإدارة خطوط إنتاج أدوات التنظيف، وحل مشكلات تكنولوجيا المعلومات المعقدة في إمبراطورية فندقية -على سبيل المثال- تنطوي جميعها على الإبداع والتجديد، وطرحت الاستبانة اليومية تساؤلات عن مشاعر المشاركين، وحالاتهم المزاجية، ومستويات التحفيز، وفهم بيئة العمل في ذلك اليوم، فضلًا عن نوع العمل الذي يؤدونه، وما الأحداث التي ظلت باقيةً في عقولهم.

شارك في المشروع 26 فريقًا للعمل من سبع شركات تتكون من 238 فردًا، ونتج من ذلك ما يقارب 12000 إدخال في المذكرات اليومية. ومن الطبيعي أن كل فردٍ في عينتنا البحثية مر بحالات معنوية مرتفعة ومنخفضة، وتمثل هدفنا في اكتشاف أوضاع العمل الداخلية وحالاته، وأحداث العمل اليومية التي كانت ترتبط بمستويات عليا من المخرجات الإبداعية.

وفي دحض مثير للادعاء الشائع بأن الضغوط الكبيرة والخوف يدعمان الإنجاز، اكتشفنا أن الأفراد الذين يعملون في مجال العمل المعرفي على الأقل، يكونون أكثر إبداعًا وإنتاجيةً عندما تكون حياة عملهم الداخلية إيجابية؛ أي عندما يشعرون بالسعادة، ويتأثرون بشكل إيجابي بالعمل نفسه، ويكوِّنون مفاهيم إيجابية عن زملائهم والمؤسسة التي يعملون بها. وعلاوةً على ذلك، يكون الأفراد في هذه الحالات الإيجابية أكثر اهتمامًا بالعمل وأكثر ودًّا تجاه من حولهم، وقد

وجدنا أن حياة العمل الداخلية يمكن أن تتذبذب من يوم لآخر، وأحيانًا بصورة كبيرة، وكذلك يتغير معها الأداء، وأن حياة العمل الداخلية لفرد ما في يوم محدد تؤثر إلى حد بعيد في أدائه في ذلك اليوم، بل يمكن أن تؤثر في طريقة أدائه في اليوم الثاني.

عندما أصبح أثر حياة العمل الداخلية واضحًا، تحول بحثنا إلى السؤال عن كيفية تفعيل الإجراءات الإدارية، وعن الأحداث التي يمكن أن تُحدث مشاعر سلبية أو إيجابية، وعن الدوافع، وعن المفاهيم. وقد تناولنا هذه الإجابات بالدراسة في بحثنا في المدخلات اليومية للمشاركين، وتوصلنا إلى وجود مؤثرات متوقعة تؤثر سلبًا أو إيجابًا في حياة العمل الداخلية، وتفسر حتى التباين بين الأفراد، وهي متشابهة إلى حد بعيد بالنسبة إلى الأفراد جميعًا.

قوة التقدم

قادنا البحث في مؤثرات حياة العمل الداخلية إلى مبدأ التقدم، وعندما قارنا بحثنا بشأن أفضل الأيام وأكثرها سوءًا في حياة المشاركين (بناءً على مزاجهم العام، ومشاعرهم الخاصة، ومستوى الدافعية)، وجدنا أن الحدث الأكثر تأثيرًا بشأن أفضل الأيام تمثل في تحقيق أي تقدم في العمل من جانب الفرد أو الفريق، وأن الحدث المؤثر بشأن أسوأ الأيام تمثل في حدوث انتكاسة أو إخفاقٍ ما.

انظر -مثلًا- كيف يرتبط التقدم بأحد مكونات حياة العمل الداخلية مثل الحالات المزاجية العامة؛ لقد حقق 76% من الأفراد

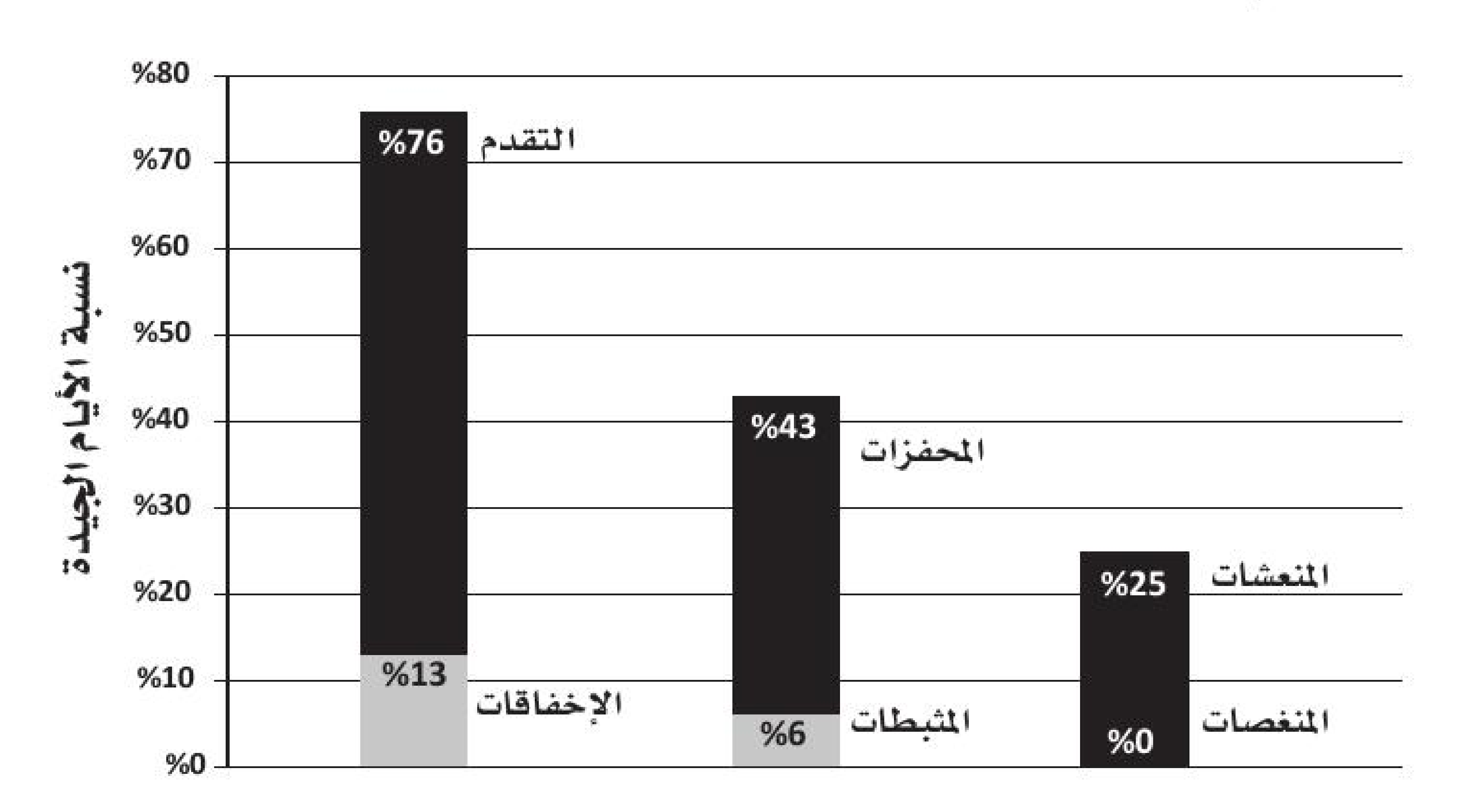
تقدُّمًا في أفضل أيام الحالات المزاجية، وبالمقابل، بلغت الانتكاسات والإخفاقات 13% من هذه الأيام. (انظر الرسم البياني: ماذا يحدث في أحد الأيام الجيدة؟).

يوجد أيضًا نوعان آخران من مؤثرات حياة العمل الداخلية يحدثان بصورة متكررة في أفضل الأيام، هما: المحفزات، وهي الإجراءات والممارسات التي تدعم العمل بصورة مباشرة بما فيها المساعدة من فرد أو جماعة، والمنعِشات، وهي أحداث مثل إظهار الاحترام وكلمات التشجيع. ويوجد نقيض لهذين النوعين، هما: المثبطات، وهي الممارسات التي تفشل في دعم العمل أو تؤدي إلى عرقلته بصورة مؤثرة، والمنغصات، وهي الأحداث التي تؤدي إلى فتور في همة الأفراد وعزيمتهم. وحيث إن المحفزات والمعيقات توجّهان نحو المشروع، نجد أن المُنعِشات والمنغصات توجهان نحو الفرد، وهما مثل الإخفاقات؛ إذ نادرًا ما يحدثان يوميًّا وبصورة متكررة في حياة العمل الداخلية.

إن الأحداث التي تقع في الأيام التي تكون فيها الحالة المزاجية سيئة تمثل الصورة المقابلة أو المغايرة للأحداث التي تقع في الأيام التي تكون فيها الحالات المزاجية جيدة (انظر الرسم البياني ماذا يحدث في أحد الأيام السيئة؟)، وهنا كانت الانتكاسات مهيمنة وبارزة، وتحدث في نسبة 67% من هذه الأيام.

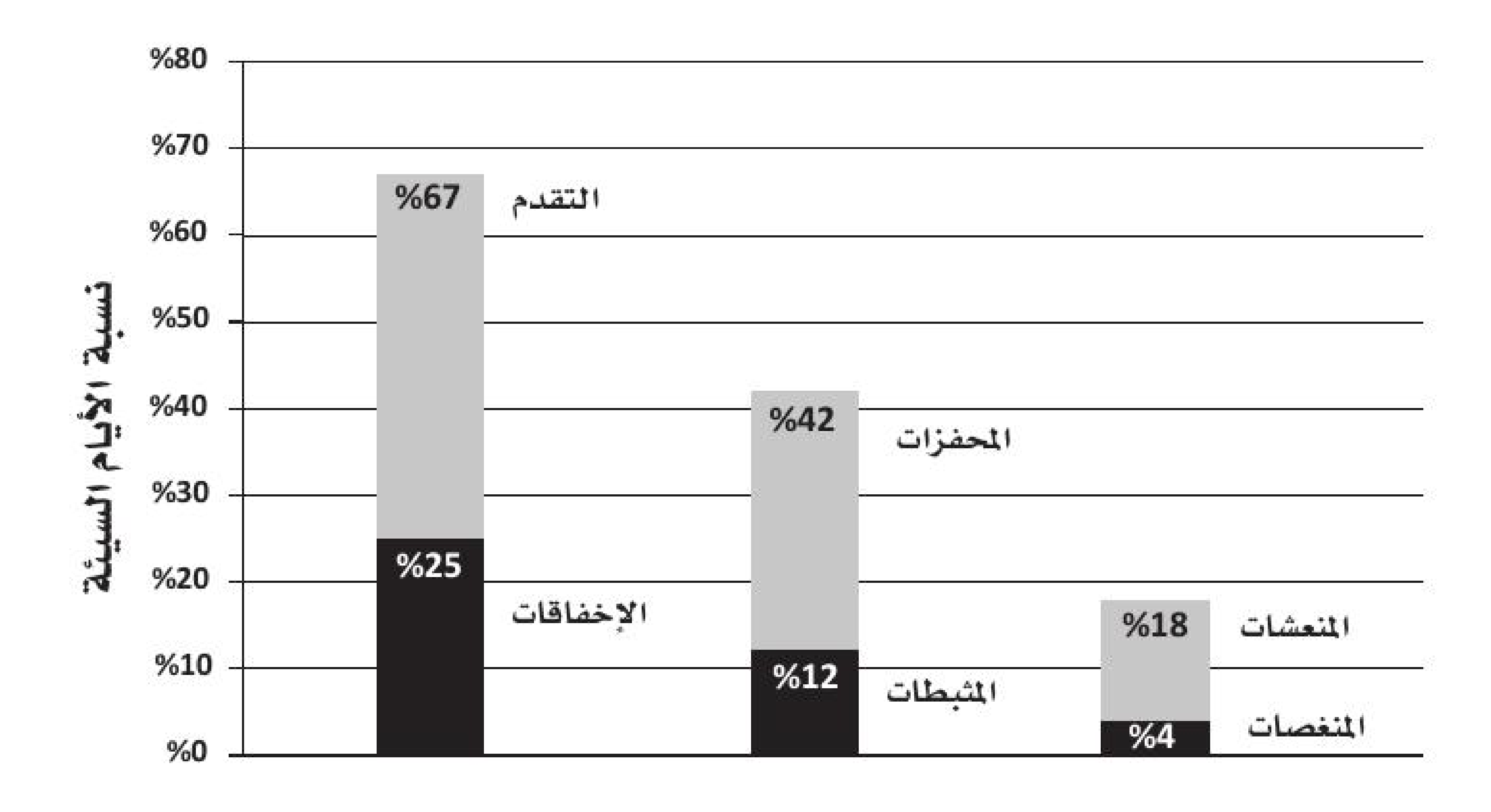
ماذا يحدث في أحد الأيام الجيدة؟

التقدم -حتى ولو خطوة بسيطة إلى الأمام- يحدث في كثير من هذه الأيام التي يكون فيها الأفراد في حالة مزاجية جيدة.



ماذا يحدث في أحد الأيام السيئة؟

الأحداث في الأيام السيئة هي الانتكاسات والمعوقات الأخرى التي تمثل الصورة المغايرة للأحداث التي تقع في الأيام الجيدة.



ويحدث التقدم فقط في 25% منها، وكانت المنغصات والمعيقات أيضًا علامة مميزة للعديد من الأيام التي كانت فيها الحالة المزاجية سيئة، ونادرًا ما شهدت هذه الأيام أنواع تحفيز أو دعم معنوي.

هذا هو مبدأ التقدم الذي أصبح واضحًا: إذا حُفِّز الفرد وشعر بالسعادة في نهاية يوم العمل، فهذا رهان جيد على أنه/ها حقق بعض التقدم، وإذا خرج الشخص من المكتب في حالة مزاجية سيئة، ولم يشعر بالسعادة، فيُحتمل أن الإخفاقات هي السبب.

عندما حللنا 12000 استبانة يومية عبأها المشاركون، اكتشفنا أن التقدم والانتكاسات يؤثران في الجوانب الثلاثة من الحياة الداخلية للعمل. وفي الأيام التي يحقق فيها الأفراد تقدمًا، كانت إجابة المشاركين بأن ذلك أوجد لديهم مزيدًا من المشاعر الإيجابية، ولم يفيدوا أنهم لم يكونوا في حالة مزاجية جيدة إلى حد بعيد فحسب، ولكنهم عبروا عن المزيد من المتعة والدفء والفخر، وعندما مروا بالانتكاسات والعقبات، أفادوا بأنهم مروا بحالةٍ من الإحباط والخوف والحزن.

كان للمحفزات أيضًا تأثيرٌ كبير؛ ففي أيام التقدم تلقى العاملون تحفيزًا كبيرًا عن طريق الاهتمام بالعمل نفسه والاستمتاع به، وفي أيام الإخفاقات لم يتلقوا تحفيزًا كبيرًا، وكانوا أقل انجذابًا وتفاعلًا في العمل بسبب عدم الاعتراف بعملهم الجيد، ومن الواضح أن الإخفاقات يمكن أن تجعل الإنسان يشعر بالفتور واللامبالاة وعدم الرغبة في العمل على الإطلاق.

اختلفت المفاهيم أيضًا بطرائق عدّة؛ ففي أيام التقدم، رأى العاملون تحديات أكثر إيجابية في عملهم، وقالوا: إن فِرَقهم كانت أكثر دعمًا متبادلًا، بينما كان التفاعل بين أعضاء الفريق ومشرفيهم أكثر إيجابية. وفي عدد من الأبعاد تأثرت هذه المفاهيم سلبًا عندما واجه الأفراد الإخفاقات والانتكاسات، وكانوا أقل إيجابية مع تحديات العمل، وشعروا أنهم لا يتمتعون بحريةٍ كبيرة في أداء العمل، وأفادوا بأنهم لم يتلقوا أوجه دعم مالي كافية، وفي أيام الإخفاقات قالوا: إن فِرَق عملهم ومشرفيهم كانوا أقل إيجابيةٍ ودعمًا.

لاشك أن تحليلاتنا تثبت علاقات الارتباط، ولكنها لا تثبت السببية، فهل كانت هذه التغيرات في حياة العمل الداخلية نتيجةً للانتكاسات والتقدم، أم كان الأثر عكسيًّا؟ لا تستطيع الأرقام بمفردها تقديم إجابة عن ذلك، ولكننا نعرف جيدًا عن طريق قراءة آلاف من المدخلات في المفكرات اليومية أن المفاهيم الأكثر إيجابية؛ أي الشعور بالإنجاز والقناعة والسعادة والتفاخر هي التي تعقب النجاح في الأغلب، وهنا نقدم إحدى المدخلات النموذجية بعد تحقيق التقدم لأحد المبرمجين، حيث يقول: «لقد حطمت المشكلة التي سببت لي الإحباط لمدة أسبوع تقريبًا. ربما لا يمثل ذلك حدثًا مهمًّا بالنسبة إليك، ولكنني كنت أعيش حياة في منتهى الرتابة، ولذلك أنا مفعم بالحيوية والنشاط الآن».

وبالمثل، رأينا أن التصورات السلبية والإحباط والحزن واليأس تأتي بعد الإخفاقات والانتكاسات غالبًا. وقد كتب مشاركٌ آخر، وهو

مسوِّق منتجات، يقول: «قضينا معظم الوقت في تحديث قائمة مشروع اختزال النفقات، وبعد حصر الأرقام كلها، لانزال نرى قصورًا في هدفنا، وهذا أمرٌ محبط حينما لا تستطيع تحقيق الهدف بعد الوقت كله الذي أنفقناه والعمل الجاد الذي بذلناه».

لاشك أن السببية تسير في الاتجاهين، ويستطيع المديرون استخدام حلقة التغذية الراجعة هذه بين التقدم وحياة العمل الداخلية لدعم الاثنين معًا.

محطات صغيرة

عندما نفكر في التقدم، عادةً ما نتخيل أن الشعور الجيد هو الذي ينشأ عن تحقيق هدف على المدى البعيد، أو تحقيق تقدم كبير. هذه المكاسب الكبيرة عظيمة ورائعة، ولكنها نادرةٌ نسبيًّا. إن الأخبار الطيبة، حتى لو كانت مكاسب طفيفة، يمكن أن تنعش حياة العمل الداخلية وتثريها إلى حد كبير، وقد تمثلت معظم أحداث التقدم التي تحدث عنها المشاركون في بحثنا في مجرد خطوات طفيفة إلى الأمام، ومع ذلك استطاعت في الغالب توسيع حجم ردود الفعل الإيجابية. انظر هذه المشاركة من مفكرة أحد المبرمجين في شركة تكنولوجيا فائقة الجودة، التي عبر فيها عن مشاعر ذاتية إيجابية ودوافع ومفاهيم جيدة عن ذلك اليوم؛ حيث يقول: «لقد فهمت السبب الذي يجعل شيئًا ما لا يعمل بالصورة الصحيحة، لقد شعرت بالارتياح والسعادة؛ لأن هذا كان يمثل إنجازًا طفيفًا بالنسبة إلي».

حتى التقدم العادي أو المألوف يمكن أن يؤدي إلى زيادة مشاركة الأفراد في العمل، وجعلهم يشعرون بالسعادة في أثناء العمل اليومي. وخلال أنواع الأحداث كلها، تحدث المشاركون عن نسبة ملحوظة من الأحداث (28%) كان لها تأثير طفيف في المشروع، ولكن كان لها تأثير كبير في مشاعر الأفراد، ولأن لحياة العمل الداخلية هذا التأثير القوي في الإبداع والإنتاجية، ولأن الخطوات القليلة -ولكن المترابطة- إلى الأمام التي يشترك فيها كثير من الأفراد، يمكن أن تتجمع لتؤدي إلى تنفيذ ممتاز، فإن أحداث التقدم التي قد تمر في الغالب مرور الكرام (أي لا يلاحظها أحدٌ)، تعدُّ مهمة جدًّا بالنسبة إلى طريقة الأداء العامة في المؤسسات.

ولسوء الطالع يوجد جانب آخر مغاير، فالخسائر أو الإخفاقات الصغيرة يمكن أن تؤثر بقوة في حياة العمل الداخلية. وفي الحقيقة إن دراستنا وبحوث الآخرين تظهر أن أثر الأحداث السلبية قد يكون أقوى من الأحداث الإيجابية، ولذلك من المهم للمديرين بصورة خاصة أن يعملوا على تقليص المتاعب اليومية.

التقدم في عمل مفيد

لقد أظهرنا مدى تأثر العمال وانجذابهم عندما يستطيعون اتخاذ خطوة إلى الأمام نحو هدف ما، ولكن تذكَّر ما قلناه من قبل: يتمثل الطريق إلى تحفيز الأداء في دعم التقدم في عملٍ مفيد، فالتقدم إلى الأمام ينعش حياة عملك الداخلية ويثريها، ولكن فقط إذا كان العمل مهمًّا بالنسبة إليك.

فكِّر في الوظيفة الأكثر مللًا ورتابةً في حياتك؛ إذ يذكر كثير من الناس أول وظيفة في حياتهم عندما كانوا مراهقين، مثل غسل الأطباق والأواني في مطبخ أحد المطاعم، أو تفتيش معاطف الزوار في متحف، ففي هذه الوظائف تبدو قوة التقدم مراوغةً وخادعة.

وفي الوظائف التي فيها مزيد من التحدي ومجال للإبداع، مثل وظائف العينة المشاركة في بحثنا، فإن مجرد تحقيق التقدم -إنجاز المهمات- لا يضمن أيضًا الشعور الداخلي بالرضا. ربما تكون قد مررت بهذه الحقيقة الفجة القاسية في وظيفتك (أو في مشروع) في أحد الأيام عندما كنت تشعر بالإحباط وعدم التقدير واليأس، مع أنك عملت بجد، وأنجزت المطلوب منك، ويحتمل أن يكون السبب في هذا فهمك للمهام المنجزة بوصفها هامشية وغير ذات صلة، لذلك يتطلب تفعيل مبدأ التقدم أن يكون العمل مفيدًا أو مهمًّا للشخص الذي يؤديه.

في عام 1985م حاول ستيف جوبز Steve Jobs إقناع جون سكالي John Sculley بترك مهنته الناجحة إلى حد ما في شركة (بيبسي)؛ لكي يصبح المدير التنفيذي لشركة (أبل)، ويقال إن (جون) سأله مستفهمًا: «هل تريد أن تقضي بقية حياتك تبيع مياهًا محلاة بالسكر، أم تريد فرصةً لتغيير العالم؟». في محاولة الإقناع، أيقظ (جوبز) قوة سيكولوجية نائمة هي: الرغبة الإنسانية العميقة للقيام بعمل مفيد.

لحسن الطالع، أن العمل لكي يكون مفيدًا، لا يتطلب وضع أول أجهزة حاسوب شخصية في أيدي أناس عاديين، أو مكافحة الفقر، أو الإسهام في علاج السرطان، إذ يمكن أن يكون العمل -الأقل أهمية

بالنسبة إلى المجتمع- مفيدًا إذا استطاع أن يُسهم في إضفاء قيمة على شيء، أو شخص ما يمثل أهمية معينة بالنسبة إلى العامل، وقد يكون المغزى أو الفائدة بسيطًا مثل صناعة منتج مفيد وعالي الجودة للمستهلك، أو تقديم خدمة حقيقية لمجتمع ما، وقد يتمثل العمل المفيد في مساعدة أحد الزملاء، أو إنعاش أرباح المؤسسة عن طريق تقليص العيوب أو أوجه القصور في عملية الإنتاج، وسواءٌ أكانت الأهداف عظيمةً أم متواضعة، فبما أنها ذات معنى وفائدة للعامل، ويظهر فيها مدى جهوده وإسهامه، فإن التقدم نحوها يمكن أن يدفع أو يُحفز حياة العمل الداخلية.

من حيث المبدأ، لا يتحتم على المديرين تجاوز الحدود المألوفة لإضفاء معنى على وظائف معينة، فمعظم الوظائف في المؤسسات المعاصرة ذات جدوى إلى حد بعيد بالنسبة إلى الأشخاص الذين يؤدونها، ومع ذلك يستطيع المديرون التأكد من أن الموظفين يعرفون إلى أي مدى ستكون أعمالهم مهمة ومفيدة، والأكثر أهمية من ذلك، تمكنهم من تفادي الممارسات والإجراءات التي تحط من شأن قيمة هذا العمل (انظر الشريط الجانبي: كيف يتجرد العمل من مغزاه وفائدته). كان المشاركون في بحثنا جميعًا يؤدون أعمالًا مهمةً ومفيدة، فلم يكن أي منهم يغسل أواني الطهي أو يفتش المعاطف، وعلى أي حال من المثير أننا وجدنا أن العمل المهم الذي ينطوي على تحديات يفقد قوته في إلهام العاملين وتحفيزهم.

دعم التقدم: المحفزات وأوجه الدعم

ما الذي يمكن أن يفعله المديرون لضمان تحفيز الأفراد واهتمامهم وشعورهم بالسعادة؟ وكيف يدعمون تقدم العاملين يوميًّا؟ لقد اكتشفنا أن بإمكانهم استخدام المحفزات، وأوجه الدعم المعنوي، وهي الأنواع الأخرى من أحداث (أفضل الأيام) المتكررة.

المحفزات هي الإجراءات والممارسات التي تدعم العمل، وتشمل تحديد الأهداف الواضحة بالصورة التي تتيح الاستقلالية، وتوفير وسائل كافية، ووقت مناسب، والمساعدة في العمل، والتعلم المفتوح من المشكلات والنجاحات، والسماح بالتبادل الحر للأفكار، أما عكسها -المعوقات- فتشمل الفشل في تقديم الدعم، والتدخل الفج في العمل، وتؤثر المحفزات والمعوقات بسبب تأثيرهما في التقدم بشكل مطلق في حياة العمل الداخلية، بل لهما أيضًا تأثير مباشر أكبر عندما يدرك الأفراد أن لهم أهدافًا واضحة وذات مغزى، ووسائل كافية، وزملاء متعاونين وما إلى ذلك، وتنتشي مشاعرهم ودافعيتهم لأداء مهمة عظيمة، وفهمهم للعمل والمؤسسة.

إن أوجه الدعم المعنوي هي ممارسات الدعم البيني مثل الاحترام وتقدير الأهمية والتشجيع والارتياح العاطفي وفرص الانتماء، أما المعوقات، وهي على النقيض تمامًا من أوجه الدعم المعنوي، فتشمل عدم الاحترام، والتثبيط، وعدم تقدير المشاعر، والصراع بين الأشخاص، وتؤثر أوجه الدعم المعنوي بخيرها والمعوقات بشرها في حياة العمل الداخلية مباشرة.

يمكن للمحفزات وأوجه الدعم المعنوي-ونقيضاتها- أن تغير من فائدة العمل ومغزاه عن طريق تغيير مفاهيم الأفراد عن وظائفهم، وحتى عن أنفسهم؛ فمثلًا عندما يتأكد مدير ما أن الأفراد لديهم الوسائل التي يحتاجونها، فهذا مؤشر لهم أن ما يؤدونه يمثل شيئًا مهمًّا وذا قيمة، وعندما يقدِّر المديرون العمل الذي يؤديه الأفراد، فهذا مؤشرٌ على أنهم يمثلون أهمية كبيرة للمؤسسة، وبهذه الطريقة يمكن للمحفزات وأوجه الدعم المعنوي أن تضفي معنى كبيرًا وأهميةً للعمل، فتعظِّم عمل مبدأ التقدم.

كيف يتجرد العمل من معناه؟

أظهرت مدخلات اليوميات لـ 238 عاملًا كانوا يعملون في فِرَق عمل إبداعية في مشروعات مختلفة، أربع طرائق رئيسة يُجرِّد عن طريقها المديرون بحماقةٍ العملَ من معناه:

1. قد يهمل المديرون أهمية عمل الموظفين أو أفكارهم. انظر -مثلًا- حالة (ريتشارد وهو فني معمل أول في شركة للكيماويات، وكان يجد معنى وأهميةً في مساعدة فريق تطوير منتج جديد على حل المشكلات الفنية المعقدة، لكنه اعتقد في اجتماعات فريق العمل خلال مدة ثلاثة أسابيع أن قائد فريقه يتجاهل اقتراحاته واقتراحات زملاء الفريق، ونتيجةً لذلك شعر أن إسهاماته ليست ذات أهمية، الأمر الذي أثر سلبًا في معنوياته، وعندما أدرك في النهاية أنه كان يقدم إسهامات مهمة في نجاح المشروع، تغيرت حالته المزاجية بشكل مثير:

«شعرتُ بتحسن كبير في اجتماع فريق العمل اليوم، وشعرتُ أن أفكاري ومعلوماتي ذات أهمية للمشروع، وأننا حققنا بعض التقدم».

2. قد يقضي المديرون على إحساس الموظفين بامتلاك عملهم؛ إذ عادةً ما تُحدث إعادة توزيع المهام المتكررة والمفاجأة هذا التأثير، وقد حدث هذا بصورة متكررة لأفراد فريق تطوير منتج ما في شركة منتجات استهلاكية عملاقة، يصف (بروس) أحد أعضاء الفريق ذلك بقوله:

«عندما أسلِّم بعض المشروعات، أُدركُ أنني لا أرغب في التخلي عنها، خاصة عندما أرافق المشروع من البداية وحتى النهاية تقريبًا، وعندما يُطلب إليك الانتقال من مشروع إلى آخر، فإنك تفقد الملكية، وهذا يحدث معنا في الغالب».

3. قد يبعث المديرون رسالةً مفادها أن العمل الذي يؤديه الموظفون لن يرى الشمس مطلقًا، ويمكنهم أن يعبروا عن هذا بطريقة غير مقصودة عن طريق تغيير أولوياتهم، أو تغيير آرائهم بشأن الكيفية التي يجب أن يُنجز بها شيء ما، وقد رأينا المثال الأخير في إحدى شركات تكنولوجيا الإنترنت، بعدما قضى مطوّرُ واجهة المستخدم (بيرت) أسابيعَ في تصميم ترجمات مترابطة للمستخدمين غير الناطقين باللغة الإنجليزية، ولا غرابة أن نرى الحالة المزاجية لـ (بيرت) سيئة في هذا اليوم الذي يروي فيه هذه الواقعة؛ حيث يقول:

«قُدمت خيارات أخرى عن الواجهات الدولية إلى فريق العمل في اجتماع الفريق، ما يجعل ما أقوم به غير ذي جدوى».

4. قد لا يعيرون اهتمامًا بإخبار موظفيهم عن التغيرات غير المتوقعة في أولويات العملاء، وفي الغالب ينشأ هذا من إدارة خدمة العملاء الضعيفة أو التواصل غير المناسب داخل الشركة؛ فمثلًا أفاد ستيوارت (وهو خبير في تغيير البيانات في إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات) أنه شعر بالإحباط والفتور، في اليوم الذي علم فيه أن الأسابيع التي قضاها الفريق في العمل الجاد ربما ذهبت هباءً، وعن ذلك يقول:

«اكتشفت وجود احتمال قوي أن المشروع قد لا يستمر بسبب التغيير في أجندة خدمة العملاء، ومن ثم يوجد احتمال قوي أن الوقت والجهد كليهما اللذين أنفقناهما في المشروع كانا بلا فائدة».

الممارسات ذات المعنى التي تشكل المحفزات والمُنعشات ليست غامضة بشكل خاص، وربما تبدو مثل أساسيات الإدارة، إن لم تكن مجرد شعور عام ولياقة، لكن دراستنا لليوميات ذكرتنا كيف أن هذه الممارسات تُنسى أو تُتَجاهل، حتى إن بعض المديرين الأكثر اهتمامًا ووعيًا -في الشركات التي درسناها- لا يقدمون محفزات أو أوجه دعم معنوي بصورة مترابطة ومستمرة؛ فمثلًا كان(مايكل) -أحد المتخصصين في سلسلة التوريد بطرائق عدة وفي أيام عدة- مديرًا متميزًا لأحد الفِرَق الفرعية، لكنه كان من حين إلى آخر سلطويًّا، لدرجة أنه أصبح مكروهًا لدى أفراد فريقه، وعندما فشل أحد الموردين في تنفيذ أمر شراء عاجل في الوقت المحدد، واضطر فريق (مايكل) إلى اللجوء إلى الشحن الجوي للوفاء بالمهلة المحددة مع العميل، أدرك أن هامش الربح في هذا البيع لن يتحقق، فأخذ يقسو على المرؤوسين، ويحط من قيمة العمل الذي أنجزوه، ويتجاهل خيبة أملهم في المورد، وقد اعترف في يومياته بهذا قائلًا:

«ابتداء من يوم الجمعة، أنفقنا 28000 دولار على الشحن الجوي؛ لإرسال 1500 ممسحة رش، سعر كل منها 30 دولارًا إلى ثاني أهم عميل من عملائنا، وبقي من طلب الشراء 2800 ممسحة أخرى، ويحتمل جدًّا أنها لن تباع. لقد تحولت من مدير سلسلة توريدات طيب إلى جلادٍ

يرتدي قناعًا أسود، ولم يعد يوجد مكان للكياسة؛ لقد أصبحت ظهورنا إلى الحائط، ولأن الهروب غير ممكن، أصبح القتال محتملًا».

وحتى عندما لا تكون ظهور المديرين إلى الحائط، يمكن أن يكون تطوير إستراتيجية طويلة المدى، وتدشين مبادرات جديدة أكثر أهمية في الغالب- وربما أكثر إثارةً -من التأكد من امتلاك العاملين ما يحتاجونه لتحقيق تقدم منتظم، ويشعرون أنهم يحظون بالدعم والتشجيع، ولكن -كما رأينا بصورة متكررة في بحثنا- فإن أفضل الإستراتيجيات سوف تفشل إذا تجاهل المديرون الأفراد الذين يعملون في الميدان لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

المدير القدوة وآلية تقليده

بإمكاننا شرح الخطوات العديدة التي يمكن أن تحفز التقدم وترفع معنويات العاملين، ولكن قد يكون مفيدًا إلى حد بعيد أن نقدم نموذجًا للمدير الذي يستخدم هذه الممارسات بشكل مترابط ومتسق، ثم نقدم آليةً بسيطة تساعد أي مدير على فعل ذلك.

مديرنا القدوة هو (جراهام) مدير فريق من المهندسين الكيميائيين في إحدى المؤسسات الأوروبية المتعددة الجنسيات، التي سيطلق عليها مؤسسة (كروجر - بيرنKruger-Bern). كانت مهمة فريق مشروع (البوليمرات الجديدة) واضحةً وذات معنى إلى حد بعيد، وهي: تطوير نوع آمن وقابل للتحلل من البوليمرات لتحل محل البتروكيميائيات في مساحيق التجميل، ثم في المنتجات

الاستهلاكية على نطاق واسع، لكن المشروع -كما هي الحال في العديد من المؤسسات الكبيرة- نُفِّذ في مناخٍ مضطرب ومتخبط، وينذر أحيانًا بتغيير أولويات الإدارة العليا فضلًا عن الإشارات المتضاربة والالتزامات المتذبذبة؛ كانت الموارد المالية شحيحة بصورة لا تبعث على الارتياح، وأصبح مستقبل المشروع موضع شك، وكذلك المسار المهني لأعضاء الفريق كلهم، وزادت الأمور سوءًا، عندما حدثت واقعة في بداية المشروع، حيث كان رد فعل أحد العملاء المهمين غاضبًا على إحدى العينات، ما ترك فريق العمل يتخبط، ومع ذلك استطاع (جراهام) دعم الحياة الداخلية لعمل أفراد الفريق، عن طريق تخطي العقبات بصورة متكررة وملموسة، الأمر الذي كان داعمًا للتقدم على أرض الواقع، وداعمًا لمشاعر أفراد الفريق.

كانت طريقة (جراهام) في الإدارة ممتازة باتباعه أربع طرائق: أولًا، رسخ مناخًا إيجابيًّا، وهو حدث مواتٍ أو مناسب؛ حدد المعايير السلوكية لأعضاء الفريقٍ كلهم، وعندما أدت شكوى العميل إلى توقف المشروع في بداياته مثلًا، اشترك مع الفريق مباشرة في تحليل المشكلة من غير إلقاء اللوم على أحد، وطور خطةً لإصلاح العلاقة، وعندما فعل ذلك، قدَّم نموذجًا لكيفية الاستجابة إلى الأزمات في العمل؛ ليس باللوم أو التهديد، ولكن بتعريف المشكلات وأسبابها وتطوير خطة عمل متناسقة. هذه بالطبع طريقةٌ عملية وعظيمة، وتترك في نفس العاملين إحساسًا بالتقدم إلى الأمام، حتى في مواجهة الأخطاء والعقبات والإخفاقات الكامنة في أي مشروع معقد.

ثانيًا، ظل (جراهام) متابعًا ومهتمًّا بالأنشطة اليومية لفريقه وتقدمه، وفي الحقيقة إن المناخ المحايد أو غير المتحامل الذي أسسه جعل هذا يحدث بصورة طبيعية، وكان أعضاء الفريق يطلعونه على المستجدات أولًا بأول -من غير أن يُطلب إليهم- بشأن الانتكاسات التي واجهتهم أو التقدم الذي حققوه والخطط التي يعملون بها. وفي مرحلة ما، اضطر (برادي)؛ وهو أحد زملائه المجتهدين إلى إلغاء تجربة مادة جديدة؛ لأنه لم يستطع تحديد القياسات الصحيحة على المعدات.

كانت هذه أخبار سيئة لفريق البوليمرات الجديدة؛ لأنه كان يستخدم المعدات ليوم واحد فقط في الأسبوع، وقد ضاع هذا اليوم، لكن (برادي) أخبر (جراهام) في الحال، وفي مُدخل يومياته ذلك المساء كتب (برادي): «لقد تحسر كثيرًا على الأسبوع الذي أهدر هباءً، ولكن يبدو أنه تفهم الأمر».

ثالثًا، كان جراهام يوجه دعمه وفقًا للأحداث الأخيرة في فريق العمل والمشروع، وفي كل يوم كان يستخدم نوعًا ما من التدخل؛ أي التحفيز والتخلص من المعوقات والدعم المعنوي أو التخلص من المنغصات، كان لهذا أثره الواضح في حياة العمل الداخلية لأعضاء الفريق وفي التقدم، وكان يسأل إذا لم يستطع الحكم على الأمور. في معظم الأيام لم تكن هناك صعوبةً في تحقيق ذلك، كما حدث في اليوم الذي تلقى فيه أخبارًا سارة عن اهتمام رؤسائه بالمشروع، وكان يعرف أن الفريق يشعر بالقلق بشأن الإشاعات الخاصة بإعادة هيكلة المؤسسة، فاستغل هذه الأخبار السارة لتشجيعهم، وعلى الرغم من أن

ذلك التوضيح جاء في يوم عطلة، إلا أنه اتصل بأعضاء الفريق هاتفيًّا لينقل إليهم الخبر.

أخيرًا، أكد (جراهام) مكانته بوصفه مصدرًا لأعضاء الفريق، وليس مجرد مديرٍ صغير غير ذي أهمية، وكان يتحقق من عملهم من غير أن يظهر أنه يتفحصه. ظاهريًّا، يبدو التحقق والفحص متشابهين، لكن المديرين الصغار يقعون في الأخطاء الأربعة الآتية: أولًا، يفشلون في تحقيق الاستقلالية في تنفيذ العمل، فعلى العكس من (جراهام) الذي حدد لفريق البوليمارات الجديدة هدفًا إستراتيجيًّا واضحًا، لكنه كان يحترم آراء أعضاء الفريق بشأن كيفية تحقيق هذا الهدف، نجد أن المديرين الصغار يملون على العاملين كل خطوة. ثانيًا، يسألون مرؤوسيهم بصورة متكررة عن عملهم من غير أن يقدموا لهم مساعدة حقيقية.

قائمة شطب التقدم اليومي

مع اقتراب نهاية كل يوم عمل، استخدم قائمة الشطب هذه لمراجعة عمل اليوم وتخطيط إجراءاتك الإدارية لليوم الثاني، وبعد أيام عدة سوف تستطيع تحديد القضايا عن طريق المراجعة السريعة للكلمات البارزة باللون الأسود، وعلى النحو الآتي: أولًا، ركز على التقدم والإخفاقات، وفكر في أحداثٍ محددة (المحفزات، وأوجه الدعم المعنوي، والمعوقات والمنغصات) التي تتسبب فيها، ثم ادرس أي مفاتيح واضحة لحياة العمل الداخلي، والمعلومات الإضافية التي تقدمها بشأن التقدم، والأحداث الأخرى. أخيرًا، حدد أولويات العمل. سوف تكون خطة العمل لليوم اللاحق هي الجزء الأكثر أهمية في مراجعتك اليومية: ما الشيء الوحيد الذي يمكن أن تفعله أفضل لتيسير تحقيق التقدم؟

النجاحات

أي أحداث اليوم 1 أو 2 التي أظهرت مكسبًا صغيرًا أو تقدمًا كبيرًا ممكنًا؟ (صِف باختصار).

....

....

الانتكاسات

أي أحداث اليوم 1 أو 2 التي أظهرت مكسبًا صغيرًا أو تقدمًا كبيرًا ممكنًا؟ (صِف باختصار).

....

....

المحفزات

- ☐ هل كانت أهداف الفريق واضحة على المدى البعيد والمدى القريب من أجل عملٍ ذي معنى؟
- ☐ هل كان أعضاء الفريق يتمتعون باستقلاليةٍ كافية في حل المشكلات والإحساس بامتلاك المشروع؟
- ☐ هل كانت الموارد كلها التي يحتاجونها متاحةً وكافية للمضي قدمًا؟
- ☐ هل كان لديهم وقت كافٍ للتركيز على العمل المفيد؟
- ☐ هل قدموا أو تلقوا مساعدةً عندما احتاجوا إليها أو طلبوها؟ وهل شجعت أعضاء الفريق للتعاون مع بعضهم؟ هل ناقشت الدروس المستفادة من نجاح اليوم ومشكلاته مع أعضاء فريقك؟
- ☐ هل أسهمت بجعل الأفكار تتدفق بحرية داخل المجموعة؟

المعوقات

- ☐ هل حدث أي تخبط بخصوص الأهداف البعيدة المدى والأهداف القريبة المدى الخاصة بالعمل المفيد أو ذي المعنى؟
- ☐ هل كان أعضاء الفريق متمسكين تمامًا في قدرتهم على حل المشكلات والشعور بملكية المشروع؟
- ☐ هل كانوا يفتقرون إلى أي نوع من الموارد التي يحتاجونها للتقدم إلى الأمام بفاعلية؟
  - ☐ هل كانوا يفتقرون إلى الوقت الكافي للتركيز على العمل المفيد؟
  - ☐ هل فشلت وفشل الآخرون في تقديم المساعدات المطلوبة؟
- ☐ هل أخفقت أو أهملت العثور على الدروس المستفادة و/أو الفرص في المشكلات والنجاحات؟
- ☐ هل قطعت أنا أو قطع الآخرون تقديم الأفكار أو نقاشها قبل إتمام عرضها؟

أوجه الدعم المعنوي

- ☐ هل أظهرتُ احترامًا لأعضاء فريق العمل عن طريق الاعتراف بإسهاماتهم في التقدم، والاهتمام بأفكارهم ومعاملاتهم بوصفهم محترفين جديرين بالثقة؟
  - ☐ هل شجعت أعضاء الفريق الذين واجهوا تحديات صعبة؟
- ☐ هل قدمتُ الدعم لأعضاء الفريق الذين واجهوا مشكلات مهنية أو شخصية؟
- ☐ هل وُجِد شعور بالانتماء الشخصي أو المهني والشعور بالزمالة داخل فريق العمل؟

المنغصات

- ☐ هل أظهرتُ عدم احترام لأي من أعضاء فريق العمل عن طريق الفشل في الاعتراف أو تقدير إسهاماتهم في التقدم، وعدم الاهتمام بأفكارهم أو عدم معاملتهم بوصفهم محترفين يستحقون الثقة؟

☐ هل تسببتُ في إحباط أي من أعضاء فريق العمل بأي طريقة؟
☐ هل حدث توتر أو عدائيةً بين أعضاء فريق العمل أو بين فريق العمل وبيني؟
☐ هل أهملتُ أيًّا من أعضاء الفريق ممن كان لديهم مشكلة شخصية أو مهنية؟

حياة العمل الداخلية

هل رأيتُ أي مؤشرات عن جودة حياة العمل الداخلية للمرؤوسين اليوم؟

الأفكار عن العمل والفريق والإدارة والمؤسسة

المشاعر

....

الدافعية

....

ما الأحداث المحددة التي قد تكون أثرت في حياة العمل الداخلية اليوم؟

....

....

خطة العمل

ما الذي يمكن أن أفعله غدًا للبدء في القضاء على المعيقات والمنغصات الظاهرة؟

....

....

ما الذي يمكن أن أفعله غدًا لتعزيز المحفّزات الظاهرة وتوفير المحفّزات المفقودة؟

....

....

بالمقابل، عندما تحدث أحد أعضاء فريق (جراهام) عن المشكلات، ساعد (جراهام) في تحليلها -أي ظلت المشكلات منفتحة على تفسيراتٍ بديلة- وفي الغالب انتهت المشكلات بوضع الأمور ثانية في مسارها الصحيح.

ثالثًا، يسرع صغار المديرين بإلقاء اللوم الشخصي عند حدوث المشكلات، الأمر الذي يضطر مرؤوسهم معه إلى إخفاء المشكلات بدلًا من أن يناقشوا بأمانة كيفية التغلب عليها، كما فعل (جراهام) مع (برادي). رابعًا، يميل صغار المديرين إلى السعي وراء المعلومات لاستخدامها سلاحًا سريًّا، ويدرك قليلون الأثر المدمر لهذا في حياة العمل الداخلية، وعندما يفهم المرؤوسون أن مديرًا ما يحجب معلومات مفيدة، فإنهم يشعرون بالخوف والتهديد، وتفتر دوافعهم، ويتعرقل عملهم. وسرعان ما نقل (جراهام) وجهات نظر كبار المديرين في المشروع، وآراء العملاء وحاجاتهم، والمصادر المحتملة للمساعدة أو المقاومة داخل المؤسسة وخارجها.

عن طريق هذه الطرائق كلها، دعم (جراهام) مشاعر فريقه الإيجابية ودوافعهم وما يميلون إليه من أفكار، وكانت ممارساته مفيدة، بوصفها مثالًا قويًّا للكيفية التي يمكن عن طريقها للمديرين -على المستويات كافة- تحقيق هذا كل يوم لتبني التقدم أو دعمه.

نحن نعرف أن كثيرًا من المديرين، مهما كانت نيَّاتهم حسنة، سوف يجدون صعوبة في ترسيخ هذه العادات التي كانت تبدو طبيعية عند (جراهام)، وبالتأكيدأن الإدراك يمثل الخطوة الأولى، ومع ذلك نجد أن تحويل إدراك أهمية حياة العمل الداخلية إلى إجراء روتيني يحتاج إلى انضباط، آخذين هذا بالحسبان، وأعددنا قائمة شطب للمديرين يمكنهم الرجوع إليها يوميًّا (انظر العنوان الجانبي قائمة شطب التقدم اليومي)، والهدف من المراجعة هو الإدارة من أجل تحقيق تقدم ذي مغزى في يومٍ في وقت واحد.

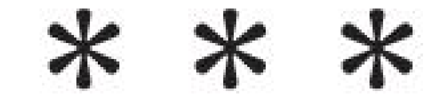
حلقة التقدم

حياة العمل الداخلية هي التي تحفز الأداء، ويحفز الأداء الجيد الذي يعتمد على التقدم المنتظم، حياة العمل الداخلية، ونسمي هذا حلقة التقدم؛ فهو يظهر إمكانية تطوير مزايا التعزيز الذاتي.

وهكذا فإن أكثر التطبيقات المهمة لمبدأ التقدم هو ما يأتي: عن طريق دعم الأفراد وتقدمهم اليومي في عملٍ مفيد وذي مغزى، فإن المديرين لا يحسِّنون حياة العمل الداخلية لموظفيهم فحسب، ولكنهم أيضًا يطورون أداء المؤسسة على المدى البعيد، وهذا يعزز حياة العمل الداخلية بصورة أكبر، وبالطبع يوجد جانبٌ مظلم من احتمالية وجود حلقات تغذية راجعة سلبية. وإذا فشل المديرون في دعم التقدم والأفراد الذين يحاولون تحقيق هذا التقدم، فسوف تتأثر حياة العمل الداخلية كثيرًا، ويتأثر الأداء، ويتدنى مستوى التقدم الأمر الذي يعيق حياة العمل الداخلية.

ثمة مضمون آخر لمبدأ التقدم يتمثل في ضرورة ألا يُجهد المديرون أنفسهم في محاولة قراءة الجوانب النفسية لعمالهم، أو استغلال طرائق التحفيز المعقدة لضمان تحقيق السعادة والتشجيع لهم، وما دام أنهم يُظهرون احترامًا وتقديرًا أساسيًّا لهم، فإنهم يستطيعون التركيز على دعم العمل نفسه.

لكي تصبح مديرًا مؤثرًا، عليك تعلُّم تفعيل حلقة التغذية الراجعة الداعمة، وقد يتطلب ذلك تحولًا كبيرًا. وعادةً ما تركز كليات الأعمال وكتب التجارة والمديرون أنفسهم على إدارة المؤسسات والأفراد، ولكن إذا ركزت على إدارة التقدم، وإدارة الأفراد -وحتى المؤسسات بأكملها- يصبح هذا أكثر جدوى ونفعًا، ولن تضطر إلى معرفة كيفية متابعة حياة العمل الداخلية لمرؤوسيك، وإذا ما يسَّرت تقدمهم المنتظم في عملٍ مفيد، وجعلت هذا التقدم واضحًا لهم وعاملتهم بطريقة جيدة، فسوف يُظهرون المشاعر والدافعية والإدراك اللازم للأداء العظيم، وسوف يُسهم عملهم المتفوق في نجاح المؤسسة، وهنا يكمن جمال العمل؛ أي سوف يحبّون وظائفهم.



بناء الذكاء العاطفي للمجموعات

فانيسا إيرش دروسكات وستيفن. وولف

عندما بدأ المديرون يسمعون عن مفهوم الذكاء العاطفي لأول مرة في تسعينيات القرن الماضي، أخذت الحقائق تتكشف أمامهم، ويومها تردد بعمق صدى الرسالة الأساسية التي تقول: إن الفاعلية في المؤسسات تتعلق على الأقل بنسبة الذكاء العاطفي مثلما تتعلق بنسبة الذكاء؛ وهذا شيء كان الناس يعرفونه في داخلهم، ولكنه لم يكن بهذا الوضوح من قبل، والأكثر أهمية من ذلك أن الفكرة كانت تحمل في طياتها احتمالًا بالتغيير الإيجابي، فبدلًا من أن يظلوا أسرى للطريقة التقليدية القديمة، استطاع الأفراد اتخاذ خطوات لتعزيز ذكائهم العاطفي، وجعل أنفسهم أكثر فاعليه في عملهم وحياتهم الشخصية.

وفي حقيقة الأمر كان لمفهوم الذكاء العاطفي تأثيرٌ حقيقي، وتمثلت المشكلة الوحيدة في أن الذكاء العاطفي حتى الآن كان ينظر إليه فقط بوصفه إحدى القدرات الفردية، عندما كان معظم العمل في المؤسسات يُنجز على أرض الواقع عن طريق فِرَق العمل، وإذا كانت

للمديرين حاجة ملحة اليوم، فهي إيجاد طرائق لجعل فِرَقهم تعمل بطريقة أفضل.

إذًا، فنحن نشارككم بهذه النتائج من بحثنا؛ فللذكاء العاطفي تماثل جماعي، وهو بالأهمية نفسها لفاعلية المجموعات، وتستطيع فِرَق العمل تطوير ذكاء عاطفي أكبر، وإذا فعلت ذلك فإنها تثري طريقة أدائها العام.

لماذا يتحتم على فِرَق العمل بناء ذكائها العاطفي؟

لن يجادل أحد في أهمية جعل فِرَق العمل تعمل بطريقة أكثر فاعلية، ولكن ركَّزت معظم البحوث المتعلقة بكيفية تحقيق ذلك على تعريف عمليات مهمة العمل التي تُميز فِرَق العمل الأكثر نجاحًا؛ أي تحديد الحاجة إلى التعاون والمشاركة والاهتمام، أو الالتزام بالأهداف وما إلى ذلك، ويبدو أن الافتراض يتمثل في أنه ما أن تُحدَّد هذه العمليات، فيمكن ببساطة لفِرَق أخرى أن تقلدها وبالنتيجة نفسها، وهذا ليس صحيحًا. وباستخدام التماثل، لنفكر في الأمر بهذه الطريقة: يمكن أن يتعلم دارس البيانو كيف يعزف مقطوعة راقصة، ولكنه لن يصبح بمستوى (باخ) من غير معرفة النظرية الموسيقية، ومن غير تكريس نفسه لهذه الغاية. وعلى نحوٍ مماثل، يكمُن المصدر الحقيقي لأي نجاحٍ كبير لفريق عملٍ في الظروف الأساسية التي تسمح بظهور العمليات الفاعلة للمهمة، وهذا ما يجعل أفراد الفريق يمارسونها بإخلاص.

لقد توصلنا في بحثنا إلى ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية لفاعلية أي فريق عمل: الثقة بين الأفراد، والإحساس بهوية المجموعة، والإحساس بفاعلية المجموعة. وعندما تغيب هذه الشروط، يظل التقدم في ممارسات للتعاون والمشاركة ممكنًا، ولكن فريق العمل لن يكون فاعلًا كما يجب؛ لأن أعضاء الفريق سوف يختارون الطرائق التي تعرقل العمل بدلًا من المشاركة الكاملة، وإذا أراد الفريق أن يكون أكثر فاعلية، فعليه أن يضع معايير الذكاء العاطفي -الاتجاهات والسلوكات التي تتحول في نهاية المطاف إلى عادات- التي تدعم سلوكات بناء الثقة وهوية المجموعة وفاعليتها. وتتجلى النتيجة في المشاركة الكاملة في المهام (للمزيد عن كيفية تأثير الذكاء العاطفي في هذه الشروط، انظر العنوان الفرع الجانبي نموذج لفاعلية الفريق).

ثلاثة مستويات للتفاعل العاطفي

عدم الوقوع في أي خطأ؛ فالفريق الذي يضم أعضاء يتمتعون بذكاء عاطفي لا يكوِّن بالضرورة مجموعة تتسم بالذكاء العاطفي، ويظهر الفريق -مثله مثل أي جماعةٍ اجتماعية- شخصيته وطبيعته الخاصة، ولذلك فإن إيجاد حلقة ثقة معززة للذات وهوية المجموعة وفاعليتها، يتطلب أكثر من مجرد مجموعة قليلة من الأفراد تُظهر سلوكات تعبر عن الذكاء العاطفي؛ إن هذا يتطلب مناخ فريق تبني فيه المعاييرُ القدرةَ العاطفية (أي القدرة على الاستجابة بشكل بناء في المواقف غير المريحة عاطفيًّا)، وتؤثر في المشاعر بطرائق بناءة وإيجابية.

الفكرة باختصار

كيف تضمن مؤسسة IDEO الشهيرة في مجال التصميمات الصناعية أن فِرَق العمل فيها تقدم المنتجات الأكثر إبداعًا وتجديدًا، في مهلة زمنية مكثفة وضغوط الميزانية؟ عن طريق التركيز على الذكاء العاطفي لفِرَق العمل؛ أي ذلك التكامل القوي بين مهارات الإدارة الذاتية وقدرة الارتباط بالآخرين. يدرك كثير من المديرين أن نسبة الذكاء العاطفي هي بالأهمية نفسها لنسبة الذكاء لفاعلية الفرد، لكن الذكاء العاطفي للمجموعة قد يكون أكثر أهمية؛ لأن معظم العمل يُنجز عن طريق فِرَق العمل.

الذكاء العاطفي لمجموعةٍ ما لا يعني ببساطة مجموع ذكاء أفرادها، ولكنه يأتي من المعايير التي تدعم الوعي، وتنظم المشاعر داخل فريق العمل وخارجه، وتعمل هذه المعايير على بناء الثقة وهوية المجموعة والإحساس بفاعليتها، ويشعر الأفراد أنهم يعملون أفضل عندما يعملون معًا وليس عندما يعملون فرادى.

وتبني معايير الذكاء العاطفي للمجموعة أسس التعاون الحقيقي والمشاركة؛ ما يساعد الفِرَق الماهرة على تحقيق أقصى قدراتها.

إن الذكاء العاطفي الجماعي أكثر تعقيدًا من الذكاء العاطفي الفردي؛ لأن الفِرَق تتفاعل على مستويات أكثر. ولفهم الفِرَق بينهما، دعنا نناقش أولًا مفهوم الذكاء العاطفي الفردي مثلما عرَّفه (دانييل جولمان Daniel Goleman). في كتابه بعنوان **الذكاء العاطفي Emotional Intelligence**، يعرِّف (جولمان) سمات الشخص الذي يتمتع بنسبة ذكاء عاطفي عالية بأنه/ها الشخص الذي يدرك العواطف،

ويستطيع تنظيمها، وهذا الوعي والتنظيم موجهان نحو الداخل؛ أي إلى ذات المرء، وإلى الخارج؛ أي نحو الآخرين. وبحسب (جولمان)، تأتي الكفاية الشخصية من قدرة المرء على إدراك مشاعره والتحكم فيها، أما القدرة الاجتماعية فهي إدراك مشاعر الآخرين وتنظيمها.

مع ذلك، يجب على أي فريق الاهتمام بمستوى آخر من الوعي والتنظيم، إذ يتعين عليه مراعاة عواطف أعضائه وعواطف مجموعته أو حالتهم النفسية، وعواطف المجموعات والأفراد الآخرين خارج حدودها.

تطبيق الفكرة

لبناء أساس للذكاء العاطفي، على المجموعة أن تدرك المشاعر الآتية، وتنظمها بطريقة بناءة:

1. أفراد فريق العمل.
2. المجموعة كاملة.
3. المجموعات الرئيسة الأخرى التي تتفاعل معها.

كيف؟ عن طريق تأسيس معيار الذكاء العاطفي؛ أي قواعد السلوك التي يطرحها قادة المجموعة والتدريب والثقافة المؤسسية الأوسع. هذه بعض الأمثلة على المعايير وكيف تبدو عند التطبيق، مأخوذة من مؤسسة IDEO

المشاعر	الوعي	التنظيم	أمثلة من IDEO
مشاعر أفراد الفريق	• فهم مصادر سلوك الأفراد، واتخاذ خطوات نحو التعاطي مع السلوك الذي يمثل إشكالية. • تشجيع أفراد المجموعة كلهم على المشاركة بأفكارهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.	• معالجة النزاعات بطريقة بناءة. إذا قصَّر أعضاء الفريق، صارحهم بالحقيقة، واجعلهم يعرفون أن المجموعة تحتاجهم. • معاملة الأفراد لبعضهم بطريقة ودية، ومعرفة إذا كان يوجد شخص محبط أو يشعر بالقلق، وإظهار التقدير والاحترام.	• الوعي: يلاحظ قائد المشروع إحباط أحد المصممين بشأن قرار تسويق ما، وبدأت المناقشات لحل القضية. • التنظيم: في أثناء جلسات العصف الذهني، يقذف المشاركون زملاءهم بلعب أطفال خفيفة ورقيقة إذا قيموا الأفكار بتسرع.
مشاعر المجموعة كاملة	• قيِّم بانتظام أوجه قوة المجموعة ونقاط ضعفها وأساليب التفاعل. • اطلب تغذية راجعة حقيقية من العملاء والزملاء والموردين.	• أوجد الأسس التي تتيح لأفراد المجموعة التعبير عن مشاعرهم.	• الوعي: تعمل فِرَق العمل عن قرب مع العملاء لتحديد الحاجات والتطوير أو التحسين. • التنظيم: لعب أطفال ليِّنة «finger blaster toys» مبعثرة حول المكتب، لتدخل البهجة على نفوس الأفراد، وتقلل حدة التوتر.

المشاعر	الوعي	التنظيم	أمثلة من IDEO
للمجموعات الرئيسة الأخرى	• كلِّف أعضاء الفريق ليكونوا ضبط اتصال مع المناطق الخارجية المهمة. • حدد تطلعات المجموعات الأخرى وحاجاتها، وادعمها.	• طوِّر علاقات خارج حدود المجموعة لكسب ثقة من هم خارجها. • اعرف السياق الاجتماعي والسياسي الأوسع الذي يمكن أن تحقق فيه مجموعتك النجاح. • أظهر تقديرك للمجموعات الأخرى.	• التنظيم: بنت مؤسسة IDEO هذه العلاقة الجيدة مع أحد المتخصصين في الصناعة في الخارج الذي يمكن طلب مساعدته في أثناء أي أزمة في عطلة نهاية الأسبوع.

في هذه المقالة سوف نبيّن كيف يسبب النقص العاطفي في أي من هذه المستويات خللًا وظيفيًّا، وسوف نوضح أيضًا كيف يؤدي تأسيس المعايير الخاصة بالمجموعة التي توجد إدراكًا للعواطف، وتنظيمها على هذه المستويات الثلاثة، إلى نتائج أفضل.

أولًا، سوف نركز على المستوى الفردي: كيف تتعامل المجموعات التي تتميز بالذكاء العاطفي مع مشاعر أفرادها. ثانيًا، سوف نركز على مستوى المجموعة. وأخيرًا، سوف نناقش المستوى المشترك.

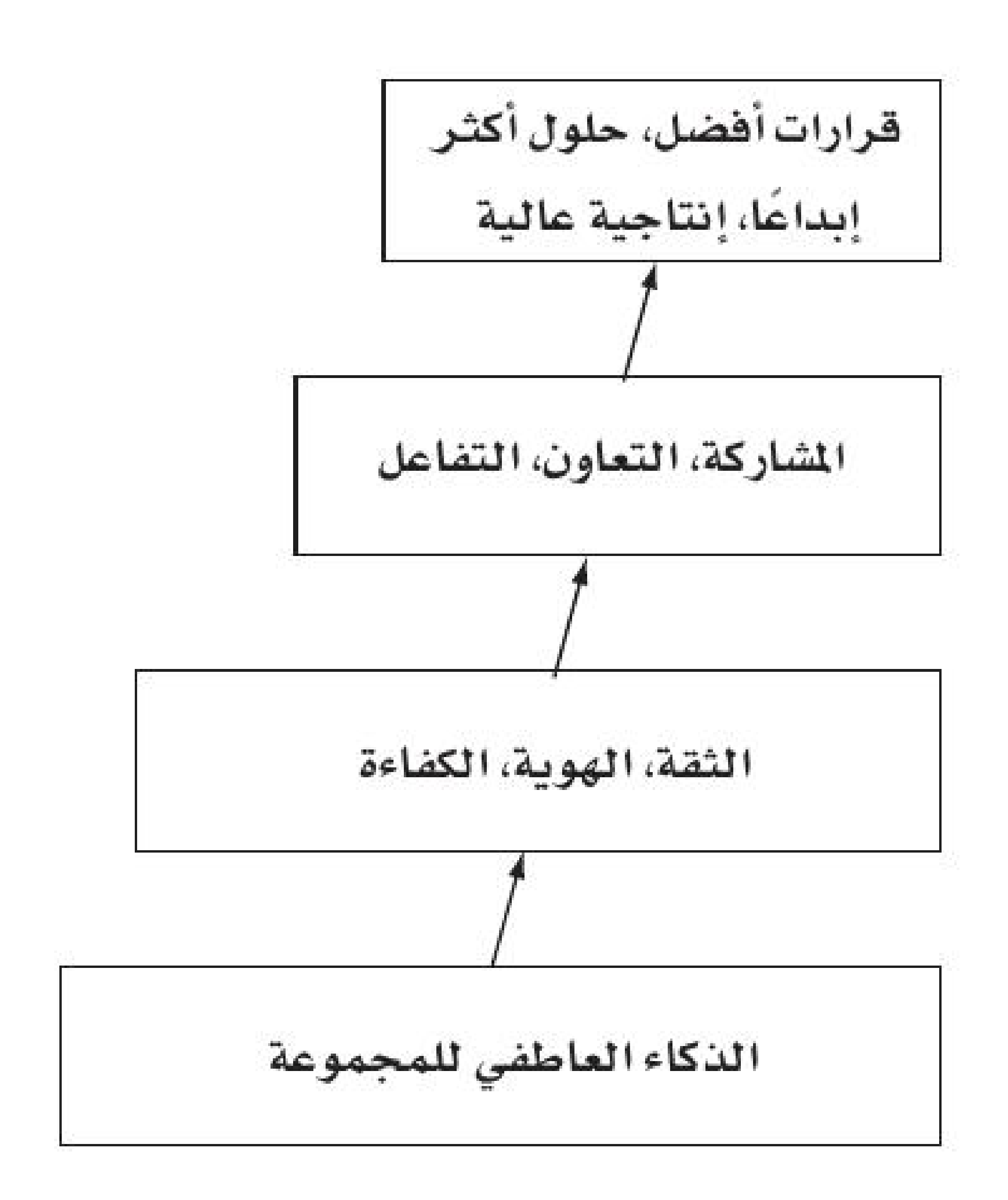
نموذج لفاعلية الفريق

أظهرت الدراسات تلو الدراسات أن فِرَق العمل تكون أكثر إبداعًا وتجديدًا وإنتاجيةً، عندما تستطيع تحقيق مستويات عالية من

المشاركة والتعاون بين أفرادها، ولكن ليس من السهل شرعنة سلوكات تفاعلية من هذا النوع. ويُظهر بحثنا أن الشروط الثلاثة الرئيسة يجب أن تكون متوافرة قبل حدوث هذه السلوكات: الثقة المتبادلة بين الأفراد، والإحساس بهوية المجموعة (شعور سائدٌ بين الأفراد أنهم ينتمون إلى مجموعة عمل متفردة وجديرةٌ بالثقة)، والإحساس بفاعلية المجموعة (الثقة بأن فريق العمل يستطيع الأداء بصورة جيدة، وأن أفراد المجموعة أكثر فاعليةً إذا عملوا معًا وليس بصورة فردية).

وفي صميم هذه الشروط الثلاثة تكمن المشاعر، وتنشأ الثقة والإحساس بهوية المجموعة، والشعور بفاعليتها في بيئاتٍ يتم التعامل فيها مع المشاعر بطريقةٍ جيدة، وبذلك تستفيد المجموعات عن طريق بناء ذكائها العاطفي.

ولا يمثل الذكاء العاطفي للمجموعة مسألة التعامل مع سوءٍ معين أو عطبٍ سلوكي بالضرورة، إن الذكاء العاطفي للمجموعة لا يعني التعامل مع شر لا بد منه مثل كبت المشاعر عندما تجيش ووقفها بسرعة؛ فالأمر أبعد من ذلك، إذ إنه يتعلق بإظهار المشاعر بصورة متعمدة على السطح، وفهم كيفية تأثيرها في عمل الفريق، وهو أيضًا يتعلق بالتصرف بالطرائق التي تبني العلاقات داخل الفريق وخارجه، وتدعم قدرته على مواجهة التحديات، وهكذا فإن الذكاء العاطفي يعني الكشف عن العاطفة واحتضانها، والاعتماد المطلق عليها في العمل؛ لأن العاطفة في نهاية المطاف، طبع إنساني متجذر.



التعامل مع المشاعر الفردية

(جيل كاسبر Jill Kasper)، رئيس قسم خدمة العملاء بالشركة، متحفزةٌ بالطبيعة لضم فريق عمل جديد من أقسام مختلفة يركز على تعزيز خبرة العملاء، وهي تتمتع بخبرةٍ كبيرة وشغف حقيقي في مجال خدمة العملاء، لكن زملاءها في الفريق يجدون أنها لا تضيف شيئًا جديدًا في الاجتماعات؛ ففي جلسات العصف الذهني الصباحية تظل (جيل) صامتةً مكتوفة اليدين تدير عينيها هنا وهناك. وعندما يتحمس الفريق لفكرة ما، تُقدِّم تفسيرًا تفصيليًّا عن كيف أن فكرةً مماثلة لم تنجح في أي مكانٍ في الماضي؛ فتشعر المجموعة بالاضطراب والتشوش متسائلة: هل هذه هي نجمة خدمة العملاء التي سمعنا عنها من قبل؟ وتدرك إلى حدٍ ما أنها تشعر بالإهانة بسبب تشكيلة الفريق، فقد كان ذلك يعني لها أنها لم تحسن أداء عملها.

عندما يشعر أحد الأفراد أنه غير منسجم عاطفيًّا مع البقية، فعلى الفريق أن يتحلى بالذكاء العاطفي تجاه ذلك الشخص، وهذا يعني ببساطة إدراك طبيعة المشكلة؛ لذلك فإن وجود المعيار الذي يشجع التفاهم الشخصي، قد يسهل إدراك أن (جيل) تتصرف من موقف دفاعي؛ لذلك فإن اكتشاف هذا الموقف ضروري إذا أراد الفريق إفهامها أنه يرغب في توسيع عملها الجيد وليس إنكاره.

يبدو أن لدى بعض الفِرَق القدرة على فعل هذا بصورة طبيعية؛ ففي شركة (هيولت باكارد Hewlett-Packard) -مثلًا- تعرَّفنا إلى فريق عملٍ كان يحاول تنظيم تدريب مشترك لأعضائه بين الأقسام، وتمثلت الفكرة في أنه لو استطاع كل عضو أن يعرف شيئًا ما عن وظيفة الأشخاص الآخرين أو عملهم، فإن الفريق يستطيع حشد الجهود لأي مهمة عمل تتطلب أقصى درجات الاهتمام، ولكن تبيّن أن أحد الأعضاء كان منزعجًا من فكرة تعلم مهارات ومهام جديدة؛ لأنه اعتاد على أن يكون المرجع الأعلى في وظيفته؛ لذلك فقد كره فكرة عدم معرفة كيفية أداء عمل ما على الوجه الأكمل، ومن حسن الطالع أن زملاءه في الفريق كانوا يدركون عدم ارتياحه فضلًا عن انزعاجه، ولهذا ضاعفوا جهودهم لدعمه، وقد استفاد هذا الفريق من معيار رُسِّخ بمرور الزمن يؤكد التفاهم الشخصي، وقد نشأ هذا المعيار من إدراك المجموعة أن العمل على التفهم الدقيق لمشاعر الأعضاء وسماعهم لهموم ومشكلات بعضهم بعضًا، أدى إلى تحسين معنويات الأعضاء والرغبة في التعاون.

تبني العديد من الفِرَق ذكاءً عاطفيًّا راقيًا عن طريق بذل جهد لمناقشة الأمور من منظور عضو آخر في المجموعة؛ لنأخذ -مثلًا- موقفًا ما يتحتم فيه على فريق عمل يتكون من أربعة أفراد التوصل إلى قرار ما، حيث يحبذ ثلاثة منهم اتجاهًا واحدًا بينما يميل الرابع إلى اتجاه آخر، وبناءً على الخبرة سوف يتحرك العديد من الفِرَق في هذا الموقف مباشرةً نحو التصويت بالأغلبية، لكن مجموعة أخرى تتمتع بقدرٍ كبير من الذكاء العاطفي سوف تتوقف أولًا لسماع الاعتراض، وقد تسأل أيضًا إذا كان الأعضاء جميعًا يؤيدون القرار تأييدًا كاملًا حتى مع وجود إجماع على القرار. مثل هذه المجموعات قد تسأل: «هل توجد أي وجهة نظر لم نستمع إليها حتى الآن، أو فكرةً لم توضح بشكل كامل؟»

يُعدُّ تبنّي وجهات النظر من سلوكات الفريق التي يناقشها خبراء العمل الجماعي كثيرًا؛ لكن ليس في ضوء نتائجها العاطفية، ويوجد العديد من الفِرَق التي تلقت تدريبًا على استخدام تبنّي وجهات النظر لصياغة القرارات أو حل المشكلات (تتمثل إحدى الآليات العامة في مخطط التقارب أو الاقتران)، ولكن هذه الطرائق قد تؤدي إلى تحسين الذكاء العاطفي لفريق ما وقد لا تؤدي إلى ذلك، وتتمثل المشكلة في أن العديد من هذه الطرائق تحاول بشكل واعٍ إزاحة العواطف عن العملية، عن طريق جمع الرؤى ودمجها بطريقةٍ آلية أو ميكانيكية. وثمة طريقة أكثر فاعلية في استطلاع الآراء؛ تتمثل في ضمان أن أعضاء الفريق يرون بعضهم وهم يبذلون جهودًا في تجميع الرؤى المختلفة، الأمر

الذي يتيح للفريق فرصةً أفضل لإيجاد نوع الثقة الذي يؤدي إلى مزيدٍ من التعاون بين أعضاء الفريق.

ويشارك أحد الفِرَق التنفيذية في شركة (هاي جروب Hay Group)، وهي مؤسسةٌ استشارية في هذا النوع من استطلاع الآراء العميق الذي نحن بصدد وصفه، وقد نفَّذ الفريق تدريبات لعب الأدوار التي يتبنى فيها أعضاء الفريق آراء الآخرين وأساليبهم في التفاعل، واستخدم الفريق أيضًا طريقة عرض القصص التي يقدم فيها كل عضو ملصقًا صغيرًا يمثل أفكاره/ها. وبحسب شهادة أعضاء الفريق، فإن هذه الطرائق والطرائق الأخرى قد ساعدت المجموعة على بناء الثقة وزيادة التعاون.

تنظيم مشاعر الفرد

إن التفاهم الشخصي وتبنّي وجهات نظر الآخرين يمثلان طريقتين تصبح -عن طريقهما- مجموعات العمل أكثر وعيًا وإدراكًا لرؤى أفرادها ومشاعرهم، لكن القدرة على تنظيم هذه المشاعر مهمة مثل الإدراك تمامًا في إحداث تأثير إيجابي في كيفية التعبير عنها، وحتى في كيفية شعور أعضاء الفريق بها. لسنا هنا بصدد الحديث عن فرض طريقة تفكير جماعية أو أي صورة أخرى من صور التلاعب، فمن الواضح أن الهدف يجب أن يتمثل في إحداث توازن بين انسجام فريق العمل والشخصية الفردية لأعضائه، ونحن نعترف ببساطة أن الأفراد يتلقون الإشارات العاطفية من الذين يحيطون بهم، فالشيء الذي يبدو محبطًا في البداية، قد لا يكون على هذه الدرجةِ من السوء-

أو قد يكون أكثر سوءًا بعشرات المرات- وهذا يعتمد على ما إذا كان زملاء الفرد يميلون إلى التهدئة أو تأجيج الخلاف، وتتأتى الطريقة الأكثر إيجابية لتنظيم مشاعر أعضاء الفريق عن طريق ترسيخ معايير المواجهة والاهتمام داخل المجموعة.

قد يبدو من غير المنطقي الإيحاء بأن على المجموعة الذكية عاطفيًّا أن تنخرط في مواجهة، لكن هذا غير صحيح، والحقيقة هي أنه من المحتم أن أحد أعضاء الفريق سوف يتصرف بطريقة تتجاوز الحدود، لذلك لن يجد الفريق حرجًا في مصارحته ووقفه عند حده.

في أحد الفِرَق التي تعمل في مجال الصناعة التي درسناها، أخبرتنا عضو في الفريق عن اليوم الذي قررت فيه بأنانية تمديد مدة راحتها، ولم يمضِ وقت طويل حتى اندفع أحد زملائها غاضبًا إلى غرفة الاستراحة وهو يصرخ: «ماذا تفعلين هنا؟ عودي إلى العمل، إن فريقك بحاجةٍ إليكِ». هذه السيدة تخطت الحدود، وكان لا بد من إفهامها ذلك، ولم يكن في الأمر ضغينة؛ لأنها كانت تعرف أن المجموعة تقدِّر إسهاماتها.

أيضًا تجد بعض فِرَق العمل أن قليلًا من الفكاهة قد يكون مفيدًا عند الإشارة إلى سلوك منحرف؛ فمثلًا يمكن لمداعبة شخص ما اعتاد على الوصول للاجتماعات متأخرًا، أن تجعل ذلك الشخص يدرك مدى أهمية الحدود الزمنية للمجموعة. وعلى نحو مماثل، يمكن رؤية المواجهة من منظور إيجابي بوصفها طريقةً تقول المجموعة عن

طريقها: «نحن نريدك معنا، نحن بحاجة إلى إسهاماتك». وهذا أمر مهم عندما يتحتم على فريق عمل ما العمل معًا في مهمة عملٍ طويلة الأجل. ومن غير المواجهة يمكن أن تظهر سلوكات سلبية قد تقضي على الشعور بالثقة في فريق عملٍ ما. وفي الأغلب لا توصف عملية ترسيخ المعايير التي تعزز سلوكات الاهتمام أو تحمل المسؤولية بأنها بالغة الصعوبة، وهي عادة مسألة تتعلق بالتركيز على الأشياء الصغيرة، فعندما يشعر فرد ما بالإحباط، فإن إدراك أعضاء الفريق وتفهمهم لمشاعر ذلك الشخص قد يكون له أثرٌ بالغ الأهمية، وقد رأينا هذا في أحد الاجتماعات عندما وصل أحد أعضاء الفريق غاضبًا؛ لأن مكان الاجتماع وزمانه لم يكونا ملائمين له إلى أبعد تقدير، وعندما أشار عضو آخر إلى التضحية التي أقدم عليها العضو الغاضب بحضوره للاجتماع وشكره على ذلك، تغيَّر موقفه 180 درجة، وبصورة عامة يشمل التوجه للاهتمام بمشاعر الآخرين إظهار التقدير الإيجابي والامتنان والاحترام لأفراد المجموعة، مثل الدعم والإقرار والتعاطف.

إن التفاهم الشخصي وتبنّي وجهات النظر والمواجهة والاهتمام، تمثل معايير بناء الثقة والإحساس بهوية المجموعة بين أفراد الفريق. ويمكن ترسيخ هذه المعايير كلها في فِرَق العمل إذا لم تظهر أو تنشأ بشكل طبيعي. وقد تسأل: ولكن، هل يستحق ذلك حقيقةً هذا الجهد كله؟ هل من المنطق إهدار وقت الإدارة في تبنّي معايير جديدة لاحتواء أشخاص غاضبين قليلين؟ بالطبع، نعم؛ لأن فِرَق العمل تقع في صميم

تكوين المؤسسة، ولن تعمل بفاعلية في غياب ثقة متبادلة والتزام واهتمام مشترك بالأهداف.

التعامل مع مشاعر المجموعة

لم يستطع (كريس Chris) تصديق ذلك، ولكنه كان يطالب بنقله إلى مكان آخر. كان الفريق الذي ينتمي إليه يؤدي عملًا جيدًا، ويوفر من الميزانية، ويلتزم بالمواعيد الزمنية، وكان قائد الفريق (ستان إيفانز Stan Evans) قد حصل على ترقيةٍ للتو. إذًا، لماذا كان البقاء في هذا الفريق سببًا للاكتئاب؟ في الاجتماع الأخير لتقييم الوضع، تعيَّن عليهم الاحتفال وتقديم لأنهم حققوا الكثير، ولكنهم بدلًا من ذلك كانوا جميعًا محبطين تمامًا بسبب انتكاسة لم يتوقعوها، تبيّن بعد ذلك أنها قضية تافهة، وقد بدا أنه على الرغم مما حدث، فقد ظل الفريق على موقفه.

كان الفريق ينظر إلى ترقية (ستان) من منظور سلبي وكنت تسمعهم يقولون: «أجل، لذلك أُخمن أن الإدارة تريد أن تجعل شخصًا يراقبنا عن قرب»، وأيضًا: «أسمع أن مديرنا الجديد لا يدعم هذا المشروع».كان لـ (كريس) صديقٌ في فريقٌ آخر تطوَّع ليوصي بصديقه خيرًا. صحيح أن العمل كان أقل إثارةً، لكنهم كانوا يقضون فيه وقتًا ممتعًا.

بعض الفِرَق تعاني لأنها لا تعي المشاعر على مستوى المجموعة؛ فمثلًا لم يكن فريق (كريس) يدرك ما حققه كله، ولا يعترف بأنه تباطأ. في دراستنا لفِرَق العمل الفاعلة وجدنا أن وجود معايير لوعي

المجموعة الذاتي- بالحالات العاطفية، ونقاط الضعف ونقاط القوة، وطرائق التفاعل، وعمليات المهمة- يمثل جزءً لا يتجزأ من الذكاء العاطفي للمجموعة، الأمر الذي يسهم في زيادة كفاءتها، وتكتسب فِرَق العمل هذه المعايير عن طريق التقييم الذاتي والتماس التغذية الراجعة من الآخرين.

التقييم الذاتي يمكن أن يتمثل في الحدث الرسمي أو النشاط المستمر. وفي شركة (شروين ويليامز Sherwin Williams)، طرحت مجموعة من المديرين مبادرةً جديدة كانت تتطلبُ مستويات عليا من فِرَق العمل، وتعاقد أفراد المجموعة مع أحد المستشارين، ولكنهم التقوا قبل وصوله لتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة بوصفهم فريق عملٍ، ووجدوا أن مجرد توضيح القضايا كان يمثل خطوةً مهمة نحو بناء قدراتهم.

الطريقة الأقلُّ رسميةً إلى حد بعيد لتكوين الوعي العاطفي للمجموعة تتحقق عن طريق نوع النشاط الذي شهدناه في مركز القيادة والتطوير؛ التابع لإدارة صحة المحاربين القدامى، وقد اعتمد المديرون في المركز معيارًا يجعلهم يتحدثون صراحةً إذا شعروا أن المجموعة ليست منتجة؛ فمثلًا إذا حدثت حالة خمولٍ بعد الغداء، وانخفضت طاقة أعضاء الفريق، فقد يقول قائلٌ: «ألا نشبهُ مجموعة من الأكياس الكئيبة؟» وعندما ينتبهُ أفراد الفريق لما قيل، فسوف يبذلون جهدًا لمعاودة التركيز.

إن فرق العمل الكفؤة عاطفيًّا لا تتجاهل الواقع من حولها، وهي تملك القدرة العاطفية على مواجهة المعلومات الشديدة الصعوبة، وطلب التغذية الراجعة من الخارج عن عملياتها وتقدمها وأدائها. وبالنسبة إلى بعض فِرَق العمل ربما تأتي التغذية الراجعة مباشرةً من العملاء، وتستعين الفِرَق الأخرى بالزملاء داخل الشركة أو الجهات المورِّدة أو نظرائهم في المهنة، ومن بين الفِرَق التي درسناها مجموعة من المصممين؛ كانت تُعلّق تقارير منتظمة عن تقدم عملها على الجدران في أنحاء المبنى كافة، مطالبةً الآخرين بإبداء التعليقات أو الانتقادات، وبالمثل ترى وكالات إعلان كثيرة في المسابقات السنوية مصدرًا قيّمًا للتغذية الراجعة على عمل فريقها الإبداعي.

وعلى نحوٍ مماثل، ترى العديد من وكالات الإعلام المنافسات الصناعية السنوية على أنها أحد المصادر القيمة للتغذية الراجعة على عمل فريقها الإبداعي.

تنظيم مشاعر المجموعة

تبذل العديد من فِرَق العمل جهودًا واعية لبناء الروح المعنوية للفريق، وتعدُّ رحلات بناء الفريق، طرائق شائعة لبناء هذا الإحساس بالحماسة الجماعية، سواء أكانت اجتماعية، أم متجهة إلى الخارج، أم على صورة أسلوب المباريات البدنية. ما يحدث هنا هو أن فِرَق العمل وقادتها يدركون أنهم يستطيعون تحسين الاتجاه العام للفريق؛ أي إنهم ينظمون المشاعر على مستوى المجموعة، ومع أن تركيز تمارين بناء الفريق لا ترتبط في الأغلب مباشرةً بالعمل الحقيقي أو الفعلي

لمجموعةٍ ما، إلا أننا نجد أن المكتسبات ذات صلة إلى حد بعيد بالعمل الفعلي للمجموعة؛ أي تتكون لدى فِرَق العمل قدرة عاطفية أعلى ومن ثم قدرة أكبر على الاستجابة إلى التحديات العاطفية.

وتتجاوز فِرَق العمل الفاعلة التي درسناها، لعبة تسلق الجبال الموسمية خارج موقع العمل، فقد أسست المعايير التي تدعم قدرتها على الاستجابة بفاعلية للتحديات الشعورية اليومية التي تواجهها مجموعة ما، وتحقق المعايير التي تفضلها هذه الفِرق ثلاثة أشياء رئيسة: توجِدُ وسائل للتعامل مع المشاعر، وتتبنى بيئةً إيجابية ما، وتشجع على حل المشكلة بطريقة استباقية.

تحتاج فِرَق العمل إلى الطرائق التي تجعل أعضاء الفريق كلهم يسيرون على نهجها في التعامل مع مشاعر المجموعة، وثمة طريقة مهمة تتمثل في المفردات العامة أو المشتركة؛ خذ -مثلًا- أحد أفراد فريق مركز القيادة والتطوير التابع لإدارة صحة المحاربين القدامى، الذي لاحظ الحالة المزاجية السيئة لعضو آخر، وأخبره أنه نزقٌ، أو غريب الأطوار، أو متوعك المزاج اليوم. أصبح المصطلح (غريب الأطوار) لفظةً شائعة وطريقةً مهذبة لجعل شخص ما يعرف أن سلبيته لها تأثيرٌ سيئ في المجموعة، وتوجد طرائق أخرى ربما تشمل بعض الطرائق الإيجابية للتنفيس عن مشاعر الإحباط، وقد وصف أحد القادة التنفيذيين لفريق العمل من الذين حاورناهم، اعتياد فريق عمله على تخصيص وقتٍ لما يسمى (حائط المبكى): دقائق عدة للتأسي والحزن على انتكاسةٍ ما، وقال إن إطلاق العنان أو الاعتراف بهذه

المشاعر السلبية -حسب قوله- يتيح للمجموعة فرصة إعادة تركيز انتباهها على جوانب الموقف الذي يستطيعون السيطرةِ عليه، ونقل طاقتهم في اتجاهٍ إيجابي. ولكن، يحدث في بعض الأحيان ألا يكون التنفيس بالكلمات فحسب، فلقد رأينا أكثر من مكان عمل مكثف مليء بلعب الأطفال، مثل قاذفات الصواريخ الخفيفة التي كانت تستخدم في ألعاب حرب المكعبات.

وقد يكون إيجاد بيئة توكيدية الطريقةَ الأكثر وضوحًا في بناء القدرات العاطفية، عن طريق تنظيم المشاعر على مستوى فريق العمل، ويقدِّر الجميع فريق العمل الذي يستجيب بطريقة (نحن نستطيع أن نفعل) عندما يواجه مشكلةٍ ما. مرةً أخرى، إنها مسألةٌ تتعلق بتحديد المعايير الصحيحة للمجموعة، ويقصد في هذه الحالة تفضيل التفاؤل والصور والتفسيرات الإيجابية على الصور والتفسيرات السلبية، وهذا لا يتحقق بشكل طبيعي على الدوام لفريق عملٍ ما، بالطريقة التي يعرفها أحد المديرين التنفيذيين الذين حاورناهم في مجموعة (هاي Hay)، وعندما توجِد ظروف خارجية دائرة من السلبية بين أعضاء المجموعة، يأخذ المدير التنفيذي على عاتقه تغيير المناخ الذي تعمل فيه المجموعة، ويقاوم بطريقةٍ واعية الميل للشكوى وإلقاء اللوم، وبدلًا من ذلك يحاول قلب الدائرة بملاحظاته الإيجابية البناءة.

أحد المعايير الأكثر فاعليةً وقوة -من المعايير التي رأيناها في بناء قدرة مجموعة ما على الاستجابة لمواقف صعبة عاطفيًّا- يتمثَّل في تأكيد حل المشكلة بطريقة استباقية، وقد رأينا كثيرًا من هذا يحدث

في إحدى فِرَق العمل في مجال الصناعة التي رصدناها في مؤسسة (AMF)، كان كثير مما يحتاجه الفريق في تحقيق أهدافه خارج نطاق سيطرته، ولكن بدلًا من التراجع والتلويح بالأصابع وإلقاء اللوم، عمل الفريق بجد لتحقيق ما يحتاجه من الآخرين، وفي بعض الحالات جعل الأمور تحت سيطرته. وفي إحدى الحالات تسببت مشكلةٌ طفيفة في إحدى الآلات الرئيسة في إخراج منتجاتٍ معيبة، ودرس الفريق المشكلة، وأبلغ المجموعة الهندسية بتصميمه الخاص المقترح لذلك الجزء الذي قد يعالج المشكلة، واستأنفت الآلة العمل، وتقلص عدد المنتجات المعيبة بشكلٍ ملحوظ.

يوصف هذا النوع من طرائق حل المشكلات بأنه مهمٌ ومفيد لأسباب عدة؛ فهو يصب بوضوح في صالح الشركة عن طريق التخلص من إحدى العقبات التي تعيق الإنتاجية، ولكن فيما يتعلق بمجال دراستنا، تظهر هذه الطريقة أيضًا أن فريق العمل يتحكم في مشاعره، حيث قاوم الشعور بقلة الحيلة والعجز، وكان متشوِّقًا لتحمل المسؤولية.

العمل مع المشاعر خارج نطاق المجموعة

تنهد (جيم Gim) قائلًا: «لقد فعلها فريق الإدارة مرة أخرى؛ ألم يُروَ أنه بينما كانوا يهنئون بعضهم على تحقيق إنتاجيةً مدهشة، كانت بقية فِرَق المؤسسة تدفع الثمن؟» هذه المرة قرروا بحكمتهم المدارة ذاتيًّا إنتاج إمداد لمدة ثلاثة شهور من مكونٍ ما، كان عدم التحول أو التغيير يعني عدم تعطل الآلات أو توقفها، وتسجيل تكلفة أقل لكل وحدة، لكن خطوط الإنتاج الأولى أخذت الآن تغرق في مخزون لا

تحتاجه، وكانت تتخوف من نقص شيءٍ آخر. لم يأخذ فريق الإدارة النقد موضع الجد، وبدا أنهم يعتقدون أنهم بلا عيوب، وأن أي أحدٍ آخر كان فقط يحاول أن يفتر عزيمتهم، ولهذا حدثت هذه المشكلة.

لا بد أن يتعلق النوع الأخير من الذكاء العاطفي لأي فريق عمل يتسم بالأداء الجيد بالعلاقات عبر الأقسام، فكما أنه يتحتم على الفرد أن يراعي مشاعره الخاصة ومشاعر الآخرين، فعلى الجماعات أيضًا أن تنظر إلى داخل حدودها العاطفية وخارجها، وفي حالة فريق الإدارة، كان الفريق يتصرف وكأنه على قلب رجل واحد، بما يوحي بوجود روابط عاطفية حميمة بينهم، بينما يتجاهل المشاعر والحاجات والاهتمامات للفِرَق والأفراد المهمين الآخرين في المؤسسة على اتساعها.

وقد اعتمدت بعض فِرَق العمل المعايير التي تجعلها قادرة على إدراك السياق المؤسسي الواسع والوعي به، وتتمثل إحدى الممارسات في جعل أفراد فريق العمل المختلفين يعملون بصفتهم حلقة وصل مع الدوائر المهمة. يتكون العديد من فِرَق العمل من أفراد ينتمون إلى الأقسام المختلفة في مؤسسةٍ ما، ولذلك ينشأ منظور العلاقات عبر الأقسام بشكل طبيعي، وتحتاج فِرَق أخرى للعمل بصورة أكثر جدية. وقد أدركت إحدى فِرَق العمل التي درسناها أهمية فهم منظور اتحاد العمال في المؤسسة، وكان من نتيجة ذلك أن أحد أعضاء قسم الموارد البشرية بذل جهدًا؛ ليكتشف القنوات الصحيحة لتعيين أحد أعضاء الاتحاد في المجموعة. إن منظور العلاقات في الأقسام مهمٌ بصورة خاصة في المواقف التي يؤثر فيها عمل فريق ما في عمل الآخرين في

المؤسسة؛ مثلًا عندما يطلب من فريق عمل ما تصميم شبكة إنترنت داخلية تلبي حاجات الجميع، وقد رأينا العديد من الحالات التي كان فيها فريق عمل ما شديد الإعجاب بالحلول التي قدمها، لدرجة أنه أصيب بدهشةٍ كبيرة عندما لم يشاركه الآخرون في الشركة هذه الحماسة.

كانت بعض فِرَق العمل التي درسناها والتي تتمتع بذكاء عاطفي كبير، تتفهم سياقها المؤسسي الواسع لدرجة أن ذلك يؤثر في الكيفية التي يصيغون بها احتياجاتهم وإنجازاتهم ويعبِّرون عنها؛ فمثلًا كانت إحدى فِرَق العمل في شركة لتصنيع الكيماويات (KoSa) تشعر أنها بحاجة إلى قطعة جديدة من معدات التصنيع، ولكن لم تكن الإدارة العليا متأكدةً من أن شراء هذه القطعة يمثل أولويةً كبيرة، ولأن الفريق كان يدرك جيدًا أن صناع القرار لا يزالون متحفظين، فقد قرر أن يؤكد فوائد الأمان بالنسبة إلى الموظفين التي يمكن أن تحققها هذه الآلة الجديدة. في أحد اجتماعات لجنة الأمان بالمصنع الذي حضره كبار المديرين، عرضوا رأيهم المتمثل في أن المعدات التي طلبوها سوف تخفض خطر إصابة العمال إلى حد كبير، وتحقق لهم ما أرادوا في غضون أسابيع عدة.

أحيانًا، يتحتم على فريق ما أن يكون مدركًا لمشاعر المجموعات الأخرى وحاجاتها داخل المؤسسة، وقد عملنا مع إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات؛ حيث كان مهندسو الأجهزة يعملون منفصلين عن مهندسي البرمجيات من أجل تحقيق الهدف نفسه، وهو: معالجة أسرع وأعطال أقل، واستطاع كل منهما أن يحقق إنتاجًا قليلًا وهما

منفردين، وعندما قرر قائد فريق صنع الأجهزة الخروج عن المألوف لبناء علاقات مع فريق البرمجيات، أخذ الفريقان يتعاونان، وحقَّقا معًا نسبة أداء تتراوح من 40-20% وهي أعلى من المطلوب.

يمكن أن يتحقق هذا النوع من النتائج الإيجابية، عن طريق المعايير التي تشجع مجموعةٍ ما على إدراك مشاعر الجماعات الأخرى وحاجاتها. وقد رأينا المعايير الفاعلة للوعي بين الفِرق في أحد أقسام شركة AMP؛ حيث يتولى كل فريق صناعي المسؤولية عن خطوةٍ ما في عملية التصنيع، ويحتاجون إلى بعضهم لاستكمال المنتج في الموعد المحدد. يلتقي قادة فِرَق العمل في الصباح لفهم حاجات كل فريق وموارده وجداوله الزمنية، فإذا تقدَّم فريقٌ وتأخر الآخر، يعيدون تخصيص الموارد، ويعاون أعضاء الفريق الأسرع أعضاء الفريق المتأخر، ويفعلون ذلك بطريقةٍ تتسم بالود، وتناسب الوضع، وتعمل على بناء العلاقة.

بناء معايير لثلاثة مستويات من الذكاء العاطفي للمجموعة

يتناول الذكاء العاطفي للمجموعة التصرفات الصغيرة التي تحدث اختلافًا كبيرًا، وهو لا يخص بالطبع أحد أعضاء فريق ما يعمل طوال الليل للالتزام بالمهلةِ الزمنية، ولكنه يعني تقديم الشكر على فعل ذلك، وهو لا يخص المناقشة العميقة للأفكار، ولكنه يخص توجيه سؤال لشخص هادئ عن أفكاره، وهو لا يخص الانسجام وغياب التوتر وحب أفراد المجموعة لبعضهم، ولكنه يخص الاعتراف عندما يكون الانسجام زائفًا، وعندما يكون التوتر غير متوقع، ومعاملة الآخرين باحترام. يحدد الجدول اللاحق بعض هذه الأشياء

الصغيرة التي يمكن أن تفعلها جماعات العمل لترسيخ المعايير التي تبني الذكاء العاطفي للمجموعة.

الفرد	المجموعة	عبر الأقسام
المعايير التي توجد الوعي بالمشاعر		
التفاهم الاجتماعي (الشخصي)	**التقييم الذاتي للفريق**	**التفاهم المؤسسي**
1. اقتطع وقتًا من مهام المجموعة؛ ليتعرف الأعضاء إلى بعضهم.	1. حدِّد وقتًا زمنيًّا لمراجعة فاعلية فريق العمل.	1. اكتشف هموم الآخرين في المؤسسة وحاجاتهم.
2. قم بعملية اطمئنان في بداية الاجتماع، وهذا يعني أن تسأل الجميع عن أحوالهم.	2. حدِّد مهمة قابلة للقياس وأهداف العملية، ثم قسها.	2. تعرف إلى الذين يستطيعون التأثير في قدرة الفريق على تحقيق أهدافه.
3. افترض حدوث سلوكات غير مرغوب فيها لسبب ما، واكتشف ما السبب، واطرح أسئلة واستمع، وتفادى الصفات السلبية.	3. تعرف الحالات المزاجية للمجموعة وناقشها.	3. ناقش ثقافة المؤسسة وسياساتها.
4. أخبر زملاءك في الفريق عمّا تفكر فيه وما شعورك.	4. تحدث عن شعورك تجاه ما يدور في فريق العمل.	4. اسأل عما إذا كانت طرائق عمل الفريق المفترضة متجانسة مع ثقافة المؤسسة وسياساتها.

الفرد	المجموعة	عبر الأقسام
	5. اسمح للأفراد بالدعوة إلى مراجعة العملية (مثلًا ربما يقول أحد أعضاء الفريق: «هل هذا هو الاستغلال الأمثل لوقتنا الآن؟».	
استطلاع الآراء	**البحث عن التغذية الراجعة**	
1. اسأل عما إذا كان الجميع يوافقون على قرار ما.	1. اسأل عملاءك عن جودة أدائك.	
2. اسأل الأفراد الذين يتسمون بالهدوء عما يفكرون فيه أو عن رأيهم.	2. حدِّد عملك، واطلب تعليقات.	
3. ناقش القرارات التي تُتخذ بسرعة.	3. قِس عملياتك.	
4. عيِّن شخصًا لمهمة محامي الشيطان.		
المعايير التي تساعد على تنظيم المشاعر		
المواجهة	**استحداث طرائق للعمل عن طريق المشاعر**	**بناء العلاقات الخارجية**
1. حدِّد القواعد الأساسية، واستخدمها في توضيح السلوك المنحرف.	1. خصِّص وقتًا لمناقشة القضايا الصعبة والتعاطي مع المشاعر المرافقة لها.	1. أوجد فرصًا للعمل الجماعي والتفاعل.

الفرد	المجموعة	عبر الأقسام
2. الفت انتباه الأفراد إلى السلوك المنحرف.	2. توصل إلى طرائق إبداعية ومختصرة لتعرُّف المشاعر والتعبير عنها في المجموعة.	2. اسأل عن حاجات الفِرَق الأخرى.
3. استحدث طرائق أو آليات مازحة لتوضيح هذا السلوك. هذه الطرائق في الأغلب تنشأ من المجموعة بطريقة عفوية. عزِّز هذه الطرائق.	3. استحدث طرائق مازحة لتخفيف حدة الضغوط والتوتر.	3. قدِّم الدعم للفِرَق الأخرى.
	4. عبِّر عن قبول مشاعر الأفراد.	4. ادعُ الآخرين لحضور الاجتماعات إذا كانت لهم مصلحة في ما تفعل.
إظهار الاهتمام	**إيجاد بيئة إيجابية**	
1. ادعم الأفراد: تطوع لمساعدتهم عند الحاجة، وكن مرنًا، وقدِّم الدعم العاطفي.	1. عزِّز الإحساس بأن الفريق يستطيع مواجهة مشكلةً أو تحديًا ما، وكن متفائلًا، ويمكن أن تقول أشياء مثل: «نستطيع تجاوز هذا»، أو «لن يوقفنا أي شيء».	

الفرد	المجموعة	عبر الأقسام
2. صحِّح إسهامات الأفراد، واجعل الأعضاء يعرفون أنهم يخضعون للتقييم.	2. ركِّز على ما يمكنك السيطرة عليه.	
3. احمِ أفراد الفريق من الهجوم.	3. ذكِّر الأفراد بالمهمة الإيجابية والمؤثرة للمجموعة.	
4. احترم الاختلافات والسمات الفردية في الآراء، واستمع إليها.	4. ذكِّر المجموعة كيف استطاعت حل مشكلةٍ مماثلة من قبل.	
5. لا تحُطَّ مطلقًا من قدر أعضاء الفريق أو تزدريهم.	5. ركِّز على حل المشكلة لا على إلقاء اللوم.	
	حل المشكلات بطريقةٍ استباقية	
	1. استبق أو تنبأ بالمشكلات، وعالجها قبل حدوثها.	
	2. تولَّ زمام المبادرة لفهم ما تحتاجه وتريد أن تجعله فاعلًا.	
	3. افعل ذلك بنفسك إذا لم يستجب الآخرون. اعتمد على نفسك وليس على الآخرين.	

تُظهر معظم الأمثلة التي شاهدناها فِرَق العمل الواعية ليس لحاجات ورؤى الآخرين فحسب، بل القادرة أيضًا على التأثير فيهم، وهذه القدرة على تنظيم المشاعر عبر الأقسام صورة من صور المهارات الاجتماعية لمجموعةٍ ما، وهي شديدة الأهمية للذكاء العاطفي للفرد، وتنطوي على إيجاد علاقات خارجية، وكسب ثقة الخارجين، وتبني مهمة الممثل، وليس مهمة الشخص المنعزل.

وقد أظهر الفريق الصناعي الذي رأيناه في شركة (KoSa) مهاراتٍ اجتماعية عالية جدًّا في العمل مع فريق الصيانة، وكان يدرك أنه عندما حدثت المشكلات في المصنع، كان في الغالب لفريق الصيانة العديد من الأنشطة في مجال تخصصه، ولو كانت الأشياء كلها متساوية، فما الذي يجعل فريق الصيانة يضع هذه المجموعة الصناعية المعينة على رأي الأولويات؟ لإدراكه بأن علاقةً جيدةً ما تمثل إحدى العوامل المؤثرة في الأداء، فقد عمل الفريق الصناعي بجد لبناء علاقات جيدة مع أفراد فريق الصيانة؛ ففي إحدى المراحل -مثلًا- أظهر فريق التصنيع تقديره عن طريق ترشيح فريق الصيانة لجائزة (فريق الربع سنوي)- ثم تولى مهمة كتابة الرسائل والثناء عليه من وراء الستار؛ ما ساعد فريق الصيانة على الفوز بالجائزة، وساعدت علاقة فريق التصنيع الجديدة مع فريق الصيانة على جعله من أعلى المنتجين في المصنع.

نموذج للذكاء العاطفي للمجموعة

ناقشنا حتى الآن حاجة فِرَق العمل إلى تعلُّم نقل المشاعر بفاعلية على ثلاثة مستويات للتفاعل الإنساني المهمة بالنسبة إليها: الفريق

مع أحد أفراده، والفريق مع نفسه، والفريق مع الكيانات الخارجية، وحيث تعمل هذه المعايير معًا لتساعد الجماعات على العمل عن طريق المشاعر بطريقة بناءة وذكية. وفي الأغلب تتمتع الجماعات التي لديها أفراد يتصفون بالذكاء العاطفي بمعايير من هذا النوع، ولكن من غير المحتمل أن تُظهر أي مجموعة بطريقة لا شعورية هذه المعايير كلها التي حددناها. وبعبارةٍ أخرى فإن هذا نموذج للذكاء العاطفي للمجموعة الذي يمكن أن يستفيد منه أي فريق عمل عن طريق تطبيقه قصدًا.

كيف سيبدو الفريق ذو الذكاء العاطفي في النهاية؟ لقد كانت بعض فِرَق العمل التي رأيناها في شركة (IDEO) وهي مؤسسة تصميمات صناعية شهيرة، أكثر اقترابًا من هذا النموذج، وتتولى فِرَق العمل الإبداعية في مؤسسة (IDEO) مسؤولية تحديد شكل المنتجات وملمسها، مثل أول (فأرة) أنتجتها شركة (أبل)، وأنبوب معجون الأسنان (كريست)، والمساعد الرقمي الشخصي من نوع بالم 5 (Palm V). وقد اعتادت الشركة على الفوز في المسابقات بسبب شكل تصميماتها ووظيفتها، ولديها أيضًا مؤسسة تُعلم طرائق حل المشكلات للشركات الأخرى بطريقة إبداعية.

تتطلب طبيعة عمل مؤسسة (IDEO) وجود ذكاء عاطفي جماعي من مستوى عالٍ، وتحت ضغط تقديرات الميزانية والمواعيد الزمنية للعملاء، يتحتم على الشركة تقديم الحلول الإبداعية والجمالية التي تُوازن بين الحاجات الإنسانية والحقائق الهندسية، ويوجد إيمانٌ فلسفي عميق في الشركة، هو أن التصميم العظيم يتحقق على خير وجه عن طريق الاحتكاك الإبداعي لفِرَق العمل المتنوعة، وليس عن

طريق المحاولات المستقلة للأفراد الأذكياء، لذلك لا مفر من التعاون بين فِرَق العمل المختلفة في شركة (IDEO). وفي دراستنا لهذه الفِرَق وجدنا معايير المجموعة التي تدعم الذكاء العاطفي على مستويات نماذجنا الثلاثة كلها.

أولًا، تدرك الفِرَق في شركة (IDEO) مشاعر الأفراد وتحرص على تنظيمها؛ فمثلًا عندما أصيب أحد المصممين في شركة (IDEO) بإحباط شديد؛ لأن شخصًا ما من قسم التصميم كان يصر على وضع شعار معين (لوجو) على أحد منتجات هذا المصمم، الأمر الذي جعله يشعر أنه سوف يقضي على جمال المنتج بصريًّا. وفي أحد الاجتماعات الخاصة بالمنتج، تحدث قائد مشروع الفريق عن وجود خطأ ما، وكان المصمم يجلس بعيدًا بمفرده، ولم تكن الأمور على ما يرام، ودرس قائد المشروع الموقف ثم طرح مبادرةٍ تمخضت عن حلٍ وسط.

يصارح أفراد فريق (IDEO) بعضهم بعضًا أيضًا عندما يتجاوزون المعايير أو ينتهكونها، وهذا شائعٌ في أثناء جلسات العصف الذهني؛ حيث تقضي القاعدة بضرورة أن يرجئ الأفراد إصدار الأحكام، ويتفادون مصادرة الأفكار، وإذا انتهك أحدٌ هذه القاعدة يجتمع الفريق عليه بطريقةٍ مازحة وصارمة وقوية في الوقت نفسه (لنتخيل -مثلًا- أنه يُرشق باللعب المصنوعة من الفلين)، أو إذا تجاوز أحدٌ الخط، فتقضي القاعدة أن يوقفه أعضاء الفريق في الحال، وإذا كان أحد العملاء في الغرفة تكون المواجهة بطريقة مهذبة، بركلةٍ من تحت الكرسي مثلًا.

تُظهر فِرَق العمل في (IDEO) أيضًا نقاط قوةٍ واضحة في الذكاء العاطفي المرتكز على المجموعة، ولضمان التمتع بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي، تبحث فِرَق العمل باستمرار عن التغذية الراجعة من داخل المؤسسة وخارجها، والأكثر أهمية أنهم يعملون عن قربٍ مع العملاء، فإذا كان تصميمٌ ما لا يفي بتطلعات العملاء، يكتشف فريق العمل الأمر بسرعة، ويتخذ خطواتٍ بتعديل هذا التصميم.

يعني تنظيم مشاعر المجموعة في شركة (IDEO) توفير منافذ أو تنفيسًا للضغوط، وهذه شركةٌ تؤمن باللعب ونيل قسط من الترويح؛ فمثلًا وُضعت بضع مئات من لُعب إطلاق مقذوفات طرية في أرجاء الشركة؛ حتى يتناولها الموظفون ويقذفون بها عندما يشعرون بالإحباط. في الحقيقة إن ثقافة شركة التصميم ترحب بالتعبير عن المشاعر، لذلك ليس من المستغرب أن ترى شخصًا- سواء أسعيدًا كان أم غاضبًا- يقف ويصرخ بأعلى صوته. وأيضًا استحدثت مؤسسة (IDEO) مشروعات للمرح في المكاتب يمكن أن يعمل الأفراد على تنفيذها إذا احتاجوا إلى قسط من الراحة؛ فمثلًا قد يكون لديهم مشروع لتصميم بطاقة إجازة للشركة أو تصميم معروضات يراها الزوار.

أخيرًا، لدى فِرَق العمل في شركة (IDEO) معايير تضمن أنهم يدركون حاجات الأفراد واهتماماتهم خارج حدودهم، وأنهم يستخدمون ذلك الوعي في بناء علاقاتٍ مع هؤلاء الأفراد أو الجماعات. يُعرض في شركة (IDEO) نموذج غريب: لعبة بقطع بلاستيكية على نوابض تبرز من على سطح شاحنة عند ضغط أحد الأزرار، ويتبيّن أن النموذج

يُذكِّر بحادث يُعلِّم مجموعة من الدروس، وتدور القصة حول فريق التصميم الذي كان يعمل مدة ثلاثة أسابيع لصنع حاوية نهائية معقدة لأحد المنتجات، ولسوء الطالع أنه في يوم الثلاثاء السابق ليوم الإثنين؛ موعد تسليم المنتج كما طلب العميل. عندما أخذ أحد المهندسين الحاوية لطلائها، انزلقت عن ظهر الشاحنة وانفجرت على الطريق بسرعة سبعين ميلًا في الساعة. كان الفريق مستعدًّا للعمل في عطلات نهاية الأسبوع لإعادة تصنيع هذه الحاوية، لكنه لم يستطع إتمام المهمة من غير مساعدة المصنِّع الخارجي الذي استخدم النموذج الأصيل. ونظرًا إلى أنهم استغرقوا وقتًا لبناء علاقة جيدة من المُصنِّع، فقد كان أفراد الفريق على استعداد للعمل أكثر مما يتطلب الواجب؛ لقد كان العرض المضحك طريقة من زملاء العمل ليقولوا للمهندس إنهم سامحوه، وتذكيرًا لبقية المؤسسة في الكيفية التي يمكن بها لفريق يواجه أزمة أن ينجح بالقليل من المساعدة من أصدقائها.

من أين تأتي المعايير؟

لا تعتمد الشركات كلها على فِرَق العمل وذكائها العاطفي كما هي الحال في مؤسسة (IDEO)، ولكن نرى الآن أكثر من ذي قبل شركات تعتمد على فِرَق العمل في اتخاذ القرارات والمهام، وهو أمر كان في وقتٍ آخر عملًا يخص الأفراد. ولسوء الطالع أننا نرى هذه الشركات تكتشف أن فريقًا ما يمكن أن يجعل كل شيء يعمل لصالحه: الأفراد الأكثر ذكاءً وتأهيلًا، والوصول إلى الموارد والطرائق والمهمة الواضحة، ولكنها تفشل لأنها تفتقر إلى الذكاء العاطفي للمجموعة.

إن المعايير التي تبني الثقة وهوية المجموعة وكفاءتها شرط لجعل فِرَق العمل تتعاون معًا، وهي تتيح الفرصة لفريق عمل آخر يتمتع بقدرٍ عالٍ من المهارات والموارد لتحقيق قدراته واستغلال إمكاناته، ويمكنها مساعدة فريق عمل يواجه تحديات كبيرة على تحقيق انتصاراتٍ مذهلة، لذلك: كيف يمكن لمعايير قوية مثل المعايير التي وصفناها في هذه المقالة أن تنشأ؟ لقد رأيناها في بحثنا تأتي من خمسة اتجاهات رئيسة: عن طريق القادة الرسميين للفريق، والقادة غير الرسميين، وزملاء العمل الشجعان، والتدريب أو من الثقافة المؤسسية الواسعة. (لمعرفة المزيد عن كيفية تأسيس المعايير التي وصفناها في هذه المقالة، انظر العنوان الجانبي: بناء معايير المستويات الثلاثة للذكاء العاطفي للمجموعة).

في مجموعة (هايHay) -مثلاً- كان إجراءً متعمدًا من جانب قائد الفريق مساعدة إحدى المجموعات على رؤية أهمية المشاعر لفاعلية المجموعة بأسرها، ولأن هذه المجموعة المعينة كانت تتكون من مديرين ينحدرون من ثقافاتٍ مختلفة، عرف قائدها أنه لا يستطيع افتراض أن الأفراد كلهم يتمتعون بقدرٍ عالٍ من التفاهم الاجتماعي (الشخصي)، ولترسيخ هذا المعيار، أدخل تجديدات مثل عقد اجتماع من غير جدول أعمال، واستخدم جماعات أصغر، وأجرى تعديلًا على طرائق التعلم المختلفة لأفراد الفريق.

إن طرائق التدخل العلاجي مثل هذه يمكن أن تتم فقط عن طريق قائد رسمي للفريق، وتوصف الطرائق التي يعزز بها القادة

غير الرسميين أو أعضاء الفريق الآخرين الذكاء العاطفي، بأنها أكثر وضوحًا، ولكنها في الغالب قوية وصارمة؛ فمثلًا قد يشرح أي فرد القضية عن طريق الحديث على الملأ إذا تبيّن أن المجموعة تتجاهل شعورًا ما أو رأيًا مهمًّا، أو ببساطة عن طريق ممارسة مهمته/ها في إيجاد بيئة إيجابية.

يمكن للدورات التدريبية أيضًا أن تسهم كثيرًا في زيادة الوعي العاطفي، وتعريف الأفراد بكيفية تنظيم مشاعرهم، ونحن نعرف شركات كثيرة تركز الآن على القضايا العاطفية في دورات تطوير القيادة، وورش الاتصال والتفاوض، وبرامج مساعدة الموظفين، مثل برامج إدارة الضغوط والتوترات، ويمكن لبرامج التدريب هذه أن تحفز أفراد الفريق على إدراك أهمية ترسيخ معايير الذكاء العاطفي.

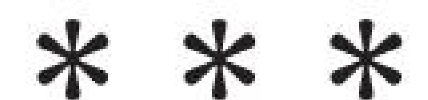
أخيرًا، ربما يكون الأكثر أهمية من أي شيءٍ آخر أن فريقًا ما يمكن أن يتأثر بالثقافة المؤسسية الأوسع، التي تعترف بمشاعر الموظفين وتحتفي بها، وهذا ينطبق بوجه واضح على مؤسسة (IDEO)، وعلى العديد من الشركات التي تحقق القيمة الأكبر في الاقتصاد الجديد، لكن هذا -لسوء الطالع- هو أكثر الموضوعات تعقيدًا التي يمكن تطبيقها في الشركات التي لا تتمتع بهذه الثقافة، ولكن بالنسبة إلى المؤسسات صاحبة التاريخ الطويل، يترك الموظفون مشاعرهم عند الباب، وسوف يحدث التغير في فريق عمل واحد في كل مرة.

كيف يصبح فريق العمل ذكيًّا بشأن المشاعر؟

البحث المقدم في هذه المقالة نجم عن فرضيةٍ بسيطة، وهي: في عصر العمل الجماعي، من الضروري أن نعرف ما الذي يجعل

الفِرَق تنجح. أظهر بحثنا أن فِرَق العمل الفاعلة -مثلها في ذلك مثل الأفراد- هي التي تتمتع بالذكاء العاطفي، وأن أي فريق عمل يستطيع تحقيق هذا الذكاء.

حاولنا في هذه المقالة صياغة نموذج ما للتغير الإيجابي يشمل أكثر أنواع المعايير أهمية، وهي التي يمكن أن تستحدثها مجموعة ما لتعزيز ذكائها العاطفي. وتعمل فِرَق العمل -مثلها في ذلك مثل الجماعات- وفقًا لهذه المعايير. وعن طريق العمل على ترسيخ معايير الوعي العاطفي وتنظيمه على مستويات التفاعل كلها، يمكن لفِرَق العمل أن تضع أساسًا صلبًا للثقة، وهوية المجموعة وكفاءتها التي تحتاجها من أجل التعاون الحقيقي، وتحقيق قدرٍ عالٍ من الأداء.



إدارة فِرَق العمل متعددة الثقافات

جين بريت وكرستين بهفار وماري كيرن

عندما احتاجت شركة عالمية كبيرة في تطوير البرمجيات إلى إنتاج منتج جديد بسرعة، جمع مدير المشروع فريق عمل من موظفين من الهند والولايات المتحدة، ومنذ البداية لم يتفق أعضاء الفريق على تاريخ تسليم المنتج، فقد كان الأمريكيون يعتقدون أن العمل يمكن إنجازه في غضون أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، أما الهنود فتوقعوا أن الأمر سوف يستغرق شهرين أو ثلاثة شهور، ومع مرور الوقت أظهر أعضاء الفريق الهندي ترددًا في الاعتراف بأخطاء في عملية الإنتاج، الأمر الذي لم يكتشفه أعضاء الفريق الأمريكي إلا عند تسليم المنتج لهم. هذه الصراعات، بالطبع، قد تؤثر في عمل أي فريق، لكن الصراعات في هذه الحالة نشأت من الاختلافات الثقافية، ومع تصاعد حدة التوترات، أصبح الصراع بشأن تواريخ التسليم والتغذية الراجعة صراعًا شخصيًّا، الأمر الذي قطع التواصل بين أعضاء الفريق بشأن أبسط القضايا. قرر مدير المشروع التدخل، الأمر الذي جعل أعضاء الفريق الهندي والفريق الأمريكي يعتمدون عليه في التوجيه بشأن

التفاصيل العملية الطفيفة التي كان من المفترض أن يؤديها الفريق بنفسه، وقد ضاق المدير ذرعًا بهذه المشكلات اليومية التي جعلت المشروع يتأخر عن موعد التسليم، ولم يتعلم الفريق مطلقًا العمل معًا بطريقة فاعلة.

تتسبب فِرَق العمل متعددة الثقافات عادةً في مشكلاتٍ إدارية محبطة، ويمكن للاختلافات الثقافية أن توجد عقباتٍ حقيقية أمام العمل الجماعي الفاعل، لكن هذه العقبات قد تكون خفيَّة، ويصعب تعرُّفها ما لم يحدث ضررٌ كبير. وكما في الحالة المذكورة آنفًا التي أخبرنا عنها المدير المعني، يمكن أن يتسبب المديرون بتدخلهم في مشكلاتٍ أكبر من قدرتهم على حلها، ويكمن التحدي في إدارة فِرَق العمل المتعددة الثقافات بفاعلية في تعرُّف الأسباب الثقافية المحددة للصراع، والتدخل بالطرائق التي تجعل كلا الجانبين يعودان إلى مسار العمل، وتعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات المستقبلية بأنفسهم.

لقد أجرينا حواراتٍ مع مديرين وأفراد في فِرَق عمل متعددة الثقافات من أنحاء العالم كلها، وقد قادتنا هذه الحوارات، فضلًا عن بحثنا العميق في حل النزاعات والعمل الجماعي، إلى الوصول إلى نتيجةٍ مفادها أن نوع التدخل الإداري الخطأ قد يؤدي إلى استبعاد الأفراد المهمين الذين يجب أن يشاركوا، أو ما هو أسوأ قد يتسبب في إيجاد حالة رفضٍ تؤدي إلى إضعاف أداء فريق العمل. نحن لسنا هنا بصدد الحديث عن احترام المعايير الوطنية المختلفة لتنفيذ العمل،

مثل أساليب المحاسبة، ولكننا نشير إلى مشكلات العمل اليومية بين أفراد فريق العمل، التي يمكن أن تقف حائلًا أمام تحقيق فِرَق العمل المتعددة الثقافات من تحقيق المكتسبات التي أنشئت هذه الفِرَق من أجلها، مثل معرفة أسواق المنتجات المختلفة، وخدمة العملاء الحساسة ثقافيًّا، ونوبات العمل طوال 24 ساعة، إلا أن الجانب المشرق هو أن التحديات الثقافية يمكن التحكم فيها إذا اختار المديرون وأفراد فريق العمل الإستراتيجية الصحيحة، وتفادوا فرض طرائق بعينها مبنية على ثقافةٍ واحدة، في حالات متعددة الثقافات.

التحديات

يميل الناس إلى افتراض أن التحديات التي تواجه فِرَق العمل المتعددة الثقافات تنشأ من الطرائق المختلفة للتواصل، لكن هذا يمثل فقط نوعًا واحدًا من الأنواع الأربعة التي يمكن أن تتسبب -حسب نتائج بحثنا- في إيجاد عقبات أمام نجاح الفريق النهائي. إن هذه الأنواع الأربعة هي: طرائق التواصل المباشرة مقابل طرائق التواصل غير المباشرة، ومشكلات اللهجات والطلاقة اللغوية، والاتجاهات المتباينة نحو التسلسل الوظيفي، والمعايير المتضاربة لصنع القرار.

طرائق التواصل المباشرة مقابل الطرائق غير المباشرة

عادة ما يكون التواصل في الثقافات الغربية مباشرًا وواضحًا، ويكون المعنى واضحًا على السطح، ولا يتطلب الأمر من المستمع معرفة كثير عن السياق أو المتحدث ليتمكن من تفسيره، ولا ينطبق هذا الأمر

على كثير من الثقافات؛ حيث يكمن المعنى في الطريقة التي تعرض فيها الرسالة؛ فمثلًا يحصل المفاوضون الغربيون على معلوماتٍ مهمة عن ميول الطرف الآخر وأولوياته، عن طريق طرح أسئلةً مباشرة مثل: «هل تفضل الخيار (أ) أم الخيار (ب)؟». أما في الثقافات التي تستخدم طريقة التواصل غير المباشرة، فقد يتحتم على المتحاورين استنتاج الميول والأولويات عن طريق حدوث التغيرات -أو عدم حدوثها- في مقترحات تسوية الطرف الآخر. وفي المفاوضات المتعددة الثقافات، يمكن لغير الغربيين فهم طرائق التواصل المباشرة للأشخاص الغربيين، ولكن يصعب على الغربيين من ناحية أخرى فهم طرائق التواصل غير المباشرة لغير الغربيين.

الفكرة باختصار

إذا كانت شركتك تمارس العمل على المستوى الدولي، فربما تقود فريقًا من خلفيات ثقافية متنوعة، ويمكن لهذه الفروق أن تمثل عقبات خطيرة؛ فمثلًا افتقار بعض الأعضاء إلى الطلاقة في اللغة السائدة لفِرَق العمل، الأمر الذي يؤدي بالآخرين إلى عدم تقدير قدراتهم على النحو الصحيح، وعندما تنشأ هذه العقبات، يمكن لفريقك أن يتراجع.

لجعل الفريق يتحرك مرة أخرى، تجنب التدخل المباشر، هكذا تنصح كاتبات هذه المقالة، فمع أن تدخلك يكون ضروريًّا في بعض الأحيان، إلا أنه قد يمنع أعضاء الفريق من حل المشكلات بأنفسهم والتعلم من العملية.

وبدلًا من ذلك، يمكنك اختيار إحدى طرائق التدخل الثلاث غير المباشرة، وتشجيع أعضاء فريقك بقدر الإمكان على التكيف عن طريق إدراك الفجوات الثقافية وتفاديها، وإذا لم يكن فريقك قادرًا على الانفتاح بشأن اختلافاتهم،

ففكّر في التدخل الأساسي (مثلاً، إعادة توزيع مواقع الأفراد للحد من الاحتكاك بين الأشخاص). والحل الأخير هو أن تستخدم إستراتيجية للخروج من الموقف (مثلًا، استبعاد شخص ما من فريق العمل). في الحقيقة، لا توجد طريقة مثلى لمعالجة مشكلات التعددية الثقافية، لكن فهم الحدود الأربعة التي تعيق نجاح الفريق يمكن أن يساعدك على البدء في تقييم الاستجابات المحتملة.

مديرة أمريكية كانت تدير مشروعًا أمريكيًّا-يابانيًّا لبناء واجهة لنظام بيانات العميل، شرحت المشكلات التي واجهها فريقها بهذه الطريقة: «في اليابان كانوا يريدون الحديث والمناقشة، وبعد ذلك نأخذ استراحة ثم يتحدثون داخل المؤسسة، لقد كانوا يريدون التأكد من وجود انسجام في باقي المؤسسة. إن أحد الدروس القاسية التي تعلمتها هي عندما اعتقدتُ أن أحدهم كان يقول: نعم، ولكنه كان يقصد فقط (إنني أستمعُ إليكِ)».

تطبيق الفكرة

أربعة معوقات. يمكن أن تتسبب الاختلافات الثقافية الآتية في صراعات مدمرة في أي فريق عمل:

1. **التواصل المباشر مقابل التواصل غير المباشر:** يستخدم بعض أفراد فريق العمل وسيلة اتصال مباشرة وواضحة مع الآخرين، بينما يستخدم آخرون وسائل اتصال غير مباشرة، مثل طرح أسئلة بدلًا من توضيح المشكلات المتعلقة بالمشروع، وعندما ينظر أعضاء الفريق

لهذه الاختلافات على أنها انتهاكات لمعايير ثقافتهم في التواصل، فإن العلاقات بينهم قد تتأثر.

2. **مشكلة اللهجات والطلاقة اللغوية**. ربما يجد أعضاء الفريق الذين لا يتمتعون بالطلاقة اللغوية في اللغة السائدة في الفريق، صعوبة في توصيل معرفتهم، وهذا يحول دون استغلال الفريق لخبرتهم، ويسبب الإحباط أو يوجد اعتقادًا بالعجز.
3. **الاتجاهات المختلفة نحو التسلسل الوظيفي**: يتوقع أفراد الفريق الذين ينتمون إلى ثقافات التسلسل الوظيفي أن يُتعامل معهم بطريقةٍ مختلفة وفقًا لوضعهم في المؤسسة، أما الأعضاء الذين يؤمنون بمبدأ المساواة فلا يفعلون ذلك.

لذلك فإن فشل بعض أفراد الفريق في احترام هذه التوقعات يمكن أن يتسبب في إيجاد شعور بالمهانة أو التحقير، أو فقدان المكانة والمصداقية.

المعايير المتضاربة لصنع القرار: يتفاوت أعضاء الفريق في كيفية سرعة اتخاذ القرار، ومقدار التحليل الذي يحتاجونه مسبقًا، وربما يصاب أي شخص يفضل اتخاذ قرارات سريعة بالإحباط بسبب الذين يحتاجون إلى وقت أطول.

4. **التدخلات الأربع**. يمكن أن تساعدك ظروف فريقك المتميزة على تحديد كيفية الاستجابة إلى صراعات التعددية الثقافية. فكِّر في الخيارات الآتية:

نوع التدخل	متى يستخدم	مثال
التأقلم: التعايش مع الاختلافات أو الالتفاف عليها.	عندما يكون أفراد الفريق على استعداد للاعتراف بالاختلافات الثقافية، وتحديد كيفية التعايش معها.	مهندس أمريكي يعمل في فريق كان يضم إسرائيليين، وأصيب بالصدمة من أسلوبهم الفج في المواجهة، وطريقة جدلهم. وعندما لاحظ أنهم لا يصطدمون معه فحسب ولكنهم يصطدمون فيما بينهم، أدرك أن المواجهات لم تكن هجومًا شخصيًّا، فاضطر إلى تقبل أسلوبهم.

نوع التدخل	متى يستخدم	مثال
التدخل التنظيمي: إعادة التنظيم للحد من الاحتكاكات.	عندما يضم الفريق جماعات فرعية واضحة، أو عندما يتمسك الأفراد بالصور النمطية السلبية للآخرين.	أدرك قائد فريق بحث دولي أنه عندما كان يرأس الاجتماعات، كان الأفراد يجلسون صامتين لأنهم كانوا يشعرون بالرهبة من وضعه التنفيذي، وبعد أن استقدم أحد المستشارين لإدارة الاجتماعات مستقبلًا، زادت مشاركة الأفراد.
التدخل الإداري: اتخاذ قرارات نهائية من غير الرجوع إلى فريق العمل.	نادرًا؛ مثلًا، عندما يحتاج أي فريقٍ جديد إلى توجيهٍ في ترسيخ المعايير البناءة.	كان فريق تطوير برمجية للغة مشتركة يتألف من مواطنين إنجليز، لكن بعض الأعضاء كانوا يتحدثون بلكنة واضحة. أوضحت لهم مديرة المشروع أنهم قد اختيروا لخبرتهم في هذه المهمة وليس لطلاقتهم في اللغة الإنجليزية، وأرشدتهم أن يخبروا العملاء: أُدرك أنني أتحدث بلكنةٍ أو لهجةٍ ما، وإذا كنتم لا تفهمون ما أقوله، عليكم فقط أن توقفوني وتطرحون الأسئلة.
الاستبعاد: الاستبعاد الطوعي أو غير الطوعي لأحد أعضاء الفريق.	عندما تجيش العواطف ويفقد الطرفان ماء الوجه لإنقاذ الموقف.	عندما لا يستطع عضوان في فريق استشاري متعدد الثقافات التوصل إلى حل بشأن اختلافهما حول كيفية حل المشكلات، ترك أحدهما المؤسسة.

قد تتسبب الاختلافات بين التواصل المباشر والتواصل غير المباشر في أضرار بالغة على العلاقات عندما تقع مشروعات الفريق في مشكلات، وعندما اكتشفت المديرة الأمريكية التي أشرنا إليها سابقًا وجود عيوب عدة في النظام قد تلحق ضررًا بالغًا بعمليات الشركة،

أوضحت ذلك في رسالة بالبريد الإلكتروني إلى رئيسها الأمريكي وأعضاء الفريق اليابانيين. تفهّم رئيسها هذه التحذيرات المباشرة، أما زملاؤها اليابانيون فكانوا في موقف محرج؛ لأنها انتهكت أعرافهم في كشف المشكلات ومناقشتها علانية، وتمثل رد فعلهم في عدم إتاحة فرصة كبيرة لها في التواصل مع الأفراد والحصول على المعلومات التي كانت تحتاجها لمتابعة تقدم المشروع، وكان من المحتمل أن يستجيبوا للموقف بطريقةٍ أفضل لو أنها أوضحت هذه المشكلات بطريقةٍ غير مباشرة عن طريق سؤالهم مثلًا: ما الذي يمكن أن يحدث إذا كان جانب من النظام لا يعمل على النحو المطلوب؟ حتى وإن كانت تعرف جيدًا بوجود خلل ما، وأيضًا ما عواقب ذلك؟

يظهر بحثنا أن هذا صحيحٌ في أغلب الأحوال، حيث توجِد مشكلات التواصل أو تحدياته عقبات أمام العمل الجماعي الفاعل، عن طريق تقلص المشاركة في المعلومات، وإيجاد صراعات بين الأشخاص أو كليهما. في اليابان تتمثل الاستجابة النمطية للمواجهة المباشرة في عزل من ينتهك المعايير أو استبعاده، وقد هُمِّشت هذه المديرة الأمريكية ليس فقط على المستوى الاجتماعي ولكن على المستوى الجسدي، وقد أخبرتنا قائلةً: «لقد وضعوا مكتبي في إحدى حجرات التخزين بالمعنى الحرفي للكلمة، حيث كانت المقاعد مكدسة من أرضية الحجرة إلى سقفها، وكنت الشخص الوحيد فيها، ولذلك عزلوني تمامًا، وكان هذا بمثابة إشارةٍ واضحة إلى أنني لم أكن جزءًا من الحلقة الداخلية، وأنهم لن يتواصلوا معي إلا إذا اقتضت الضرورة ذلك».

كانت تقصد من وراء طريقتها المباشرة حل مشكلةٍ معينة، وقد نجحت إلى حد ما لأن مشروعها بدأ خاليًا من المشكلات، لكن انتهاكها للمعايير أدى إلى تفاقم مشكلات العمل مع زملائها اليابانيين، وحد من قدرتها على كشف أي مشكلاتٍ أخرى قد تعيق المشروع فيما بعد.

مشكلات اللهجات والطلاقة اللغوية

مع أن اللغة الإنجليزية هي لغة التعامل الدولية، إلا أن سوء الفهم أو الإحباط العميق قد يحدث بسبب لهجات المتحدثين غير الأصليين أو لكناتهم، وغياب الطلاقة اللغوية ومشكلات الترجمة أو الاستخدام، وقد تؤثر هذه المشكلات أيضًا في فهم المنصب الوظيفي أو القدرات.

مثلًا، اشتكى عضو من أمريكا اللاتينية في فريق استشاري متعدد الثقافات، قائلًا: «شعرت في مرات عدة أنه بسبب الاختلافات اللغوية، أنني لا أجد الكلمات التي أستطيع التعبير بها عن بعض الأشياء التي كنت أفكر فيها، ولاحظت أنه عندما كنت أذهب إلى هذه المقابلات مع الشخص الأمريكي أنه كان يميل إلى إدارة هذه المقابلات، وكان هذا التصرف مفهومًا، ولكنه كان محبطًا أيضًا لأننا بالمستوى نفسه، وقد كانت لديّ أسئلة جيدة للغاية، ولكنه كان يأخذ زمام المبادرة».

عندما قابلنا عضوة أمريكية في فريق عمل أمريكي- ياباني كان يقيِّم التوسع المحتمل لسلسلة محلات أمريكية للبيع بالتجزئة في اليابان، وصفت أحد زملائها الأمريكيين في الفريق على هذا النحو: «لم يكن مهتمًّا بالتغذية الراجعة للمستشارين اليابانيين، وكان يعتقد أنهم لا يتمتعون بالطلاقة اللغوية مثله؛ فهم ليسوا على قدرٍ كافٍ من

الذكاء، ومن ثم لا يستطيعون إضفاء أي قيمة أو أهمية». كان عضو الفريق هذا مسؤولًا عن تقييم أحد جوانب دراسة الجدوى للتوسع في اليابان، ومن غير أي إسهامات من الخبراء اليابانيين، خاطر بالمبالغة في تقدير الفرص والتقليل من شأن المشكلات أو التحديات.

ربما يكون أعضاء الفريق الذين لا يتمتعون بالطلاقة اللغوية هم الأكثر خبرةً في الفريق، لكن الصعوبات التي تواجههم في توصيل معارفهم أو نقلها، تجعل من الصعب على الفريق أن يدرك خبرتهم ويستفيد منها، وإذا أصيب زملاء الفريق بالإحباط أو ضاقوا ذرعًا بعدم الطلاقة اللغوية، فيمكن أن تنشأ صراعات بين الأشخاص، وربما يصبح المتحدثون الذين لا يعرفون اللغة الأصيلة أقل حماسة للمشاركة، أو قد يشعرون بالقلق بشأن تقييم طريقة عملهم أو الفرص المتعلقة بمسارهم المهني مستقبلًا، وهنا تدفع المؤسسة بكاملها ثمنًا فادحًا؛ إذ تفشل استثماراتها في فريق متعدد الثقافات في جني العائدات المتوقعة.

لقد عرفنا أن بعض فِرَق العمل تستخدم الفروق اللغوية في حل الصراعات أو تخفيف حدة التوترات (وليس التسبب فيها)؛ كان فريقٌ من المشترين الأمريكيين والأمريكيين اللاتينيين يتفاوض مع فريق من شركة توريد كورية، وجرت هذه المفاوضات في كوريا، ولكن المناقشات كانت باللغة الإنجليزية، لذلك راح الكوريون يتشاورون على الطاولة باللغة الكورية، ورد المشترون المحبطون عن طريق التظاهر بأنهم يتشاورون باللغة الإسبانية، مع أنهم في الواقع كانوا يناقشون الأحداث

الراهنة أو الأحداث الرياضية التي لا تتعلق بالأمر، خوفًا من أن أحد الكوريين ربما يعرف اللغة الإسبانية. تظاهر أعضاء الفريق الذين لا يعرفون الإسبانية بأنهم يشاركون ما أثار تندّر زملائهم في الفريق، وأثبتت هذه الطريقة فاعليتها؛ إذ جعلت الكوريين يفهمون بطريقة مناسبة وغير مباشرة أن حديثهم باللغة الكورية كان مزعجًا ومحبطًا للجانب الآخر، ونتيجةً لذلك كف الفريقان عن الحوارات الجانبية.

الاتجاهات المختلفة نحو التسلسل الوظيفي والسلطة

ثمة مشكلةٍ تواجه أعضاء الفِرق متعددي الثقافات تتمثل في أن تركيبة فِرَق العمل التي تكون بطبيعة تصميمها مسطحة إلى حد ما، لكن أعضاء الفريق من بعض الثقافات التي يُتعامل فيها مع الأفراد بطريقة مختلفة وفقًا لوضعهم في مؤسسةٍ ما، لا يشعرون بالارتياح في الفِرَق الكبيرة، وإذا ما أطاعوا أعضاء الفريق من مناصب أعلى، فإن سلوكهم سوف يبدو سليمًا عندما يكون معظم الأعضاء قد جاؤوا من ثقافة تراعي التسلسل الوظيفي، لكنهم قد يضرون بمكانتهم ومصداقيتهم، وقد يتعرضون للمهانة إن كان معظم الأعضاء ينتمون إلى ثقافة المساواة بين البشر.

وقد أخبرنا أحد المديرين المعنيين بالتراث المكسيكي قائلًا: «في الثقافة المكسيكية يفترض أن تكون متواضعًا على الدوام، ولذلك سواء أفهمت شيئًا ما أم لم تفهمه، فيفترض أن تضعه في صيغة سؤال، وعليك أن تجعله مفتوح النهاية من قبيل الاحترام. وأعتقد أن ذلك كان يعمل ضد مصلحتي حقيقةً لأن الأمريكيين كانوا يعتقدون أنني لا

أعرف حقيقةً ما الذي أتحدث عنه، ولذلك جعلني هذا أشعر وكأنهم يعتقدون أنني كنت أراوغ في إجابتي».

عندما يعتقد أفراد الفريق -نتيجةً للمعايير الثقافية المختلفة- أنهم كانوا يعاملون بطريقةٍ تفتقد إلى الاحترام، فقد يطيح هذا بالمشروع برمته. وفي تفاوض آخر بين الأمريكيين والكوريين. كان الأمريكيون الذين يعملون في فريقٍ يتسم بمهنية عالية، يجدون صعوبةً في الحصول على معلومات من نظرائهم الكوريين، لهذا فقد اشتكوا مباشرة إلى الإدارة الكورية العليا، وكادت الصفقة أن تفشل، وقد انزعج المديرون الكبار؛ لأنه يُلتزم بصرامة بالتسلسل الوظيفي في المؤسسات والثقافة الكورية، وكان يتعين أن يبلغهم بالمشكلة صغار الموظفين الكوريين وليس أعضاء الوفد الأمريكي، وقد شعر أعضاء الوفد الكوري بالإهانة؛ لأن رؤساءهم كانوا على اطلاع بالأمر قبل أن يبلغوهم بذلك بأنفسهم، ولم تحل المشكلة إلا بعد سفر عدد من كبار المديرين الأمريكيين إلى كوريا؛ ليعربوا عن احترامهم المناسب لنظرائهم الكوريين.

المعايير المتضاربة في اتخاذ القرار

تختلف الثقافات إلى حدٍّ بعيد عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار، ولاسيما بكيفية اتخاذ قراراتٍ سريعة وحجم التحليل المطلوب قبل اتخاذ القرار، ولا عجب أن نجد المديرين الأمريكيين يحبون اتخاذ قراراتٍ سريعة للغاية عن طريق تحليل بسيط نسبيًّا، مقارنةً بمديرين في دولٍ أخرى.

وقد أخبرنا مديرٌ برازيلي في شركةٍ أمريكية كان يتفاوض على شراء منتجاتٍ كورية مخصصة لأمريكا اللاتينية، قائلا: «في اليوم الأول اتفقنا على ثلاث نقاط، وفي اليوم الثاني أراد الجانب الإسباني الأمريكي أن يبدأ بالنقطة الرابعة، ولكن الجانب الكوري أراد أن يعيد مناقشة نقطة من النقاط الثلاث السابقة، وكاد مديري يصاب بنوبة قلبية».

ما يتعلمه أفراد الفريق الأمريكي من خبرة من هذا النوع هو أن الطريقة الأمريكية لا يمكن فرضها ببساطة على الثقافات الأخرى، فربما يميل المديرون الذين ينتمون إلى ثقافاتٍ أخرى -مثلا- إلى التشارك في المعلومات؛ حتى يمكنهم فهم النطاق الكامل لمشروعٍ ما، ولكنهم تعلموا أنهم لا يستطيعون ببساطة تجاهل رغبة نظرائهم الأمريكيين في اتخاذ قراراتٍ سريعة، إذًا: ما العمل؟ يبدو أن أفضل الحلول يتمثل في التوصل إلى بعض التنازلات الطفيفة بشأن العمل؛ لتعلم التكيف مع الطرائق الأخرى في صناعة القرار واحترامها؛ فمثلًا تعلم المديرون الأمريكيون أن يبعدوا رؤساءهم غير الصبورين عن اجتماعات الفريق، وأن يطلعوهم باستمرار على ما حدث من مستجدات بطريقةٍ مختصرة، وثمة درس شبيه للمديرين الذين ينتمون إلى ثقافاتٍ أخرى، يتمثل في ضرورة الوضوح بشأن ما يحتاجون إليه عن طريق القول مثلًا: «علينا أن نرى الصورة الكبيرة قبل الخوض في التفاصيل».

أربع إستراتيجيات

كان المديرون وأكثر الفِرَق نجاحًا ممن أجرينا معهم مقابلات، يستخدمون أربع إستراتيجيات للتعاطي مع هذه التحديات: التكيف

(أي إدراك الفجوات الثقافية بشكلٍ واضح والالتفاف عليها)، والتدخل التنظيمي (تغيير تركيبة الفريق)، والتدخل الإداري (تحديد المعايير في البداية أو إخطار أحد المديرين الكبار)، والإبعاد (استبعاد أحد أفراد الفريق في حالة فشل الخيارات الأخرى). وفي الواقع لا توجد طريقة صحيحة واحدة للتعاطي مع نوع معين من المشكلات المتعلقة بتعدد الثقافات. ويعدُّ تحديد نوع المشكلة الخطوة الأولى فقط، أما الخطوة الأكثر أهمية فتتمثل في تقييم الظروف -أو تعزيز الظروف الموقفية- التي يعمل الفريق في ظلها؛ فمثلًا يمكن طرح الأسئلة الآتية: هل يسمح المشروع بأي مرونةٍ في التغيير؟ أو: هل تجعل المدد الزمنية ذلك مستحيلًا؟ هل توجد طرائق أخرى متاحة يمكن اعتمادها؟ هل الفريق مؤقت أم دائم؟ هل يتمتع مدير الفريق باستقلاليةٍ في اتخاذ القرار بشأن تغيير الفريق بطريقةٍ أو بأخرى؟ وما أن تُحلَّل الظروف الموقفية، حتى يستطيع قائد الفريق تحديد الاستجابة الملائمة (انظر: تحديد الإستراتيجية الصحيحة).

تحديد الإستراتيجية الصحيحة

يستخدم المديرون وفِرَق العمل الأكثر نجاحًا من الذين أجرينا مقابلات معهم، أربع إستراتيجيات للتعاطي مع هذه التحديات: التكيف (أي إدراك الفجوات الثقافية بشكلٍ واضح والالتفاف عليها)، والتدخل التنظيمي (تغيير تركيبة الفريق)، والتدخل الإداري (تحديد المعايير في البداية أو إخطار أحد المديرين الكبار)، والإبعاد (استبعاد أحد أفراد الفريق في حالة فشل الخيارات الأخرى). ويوصف التكيف بأنه أفضل الإستراتيجيات؛ لأن فريق العمل يعمل بفاعلية لحل مشكلاته الخاصة بالحد الأدنى من التدخل من جانب الإدارة، والأكثر أهمية

التعلم من الخبرات، ويمكن أن يساعد الدليل أدناه على تحديد الإستراتيجية الصحيحة، بمجرد تحديد المشكلة والظروف الموقفية المساعدة التي تنطبق على فريق العمل.

أمثلة للمشكلات	الشروط الموقفية المساعدة	الإستراتيجية	عوامل معقدة
• ينشأ الصراع من الاختلافات في اتخاذ القرار. • ينشأ سوء الفهم أو رفض التعاون بسبب اختلاف طرائق التواصل.	• أفراد الفريق قد يعزون الصراع إلى الثقافة بدلًا من الشخصية. • عدم وجود المديرين الكبار، أو شعور الفريق بالحرج من إقحامهم في المشكلة.	التكيف	• لا بد أن يتوافر لدى أفراد الفريق وعي استثنائي. • التوصل إلى فهم مشترك يستغرق وقتًا طويلًا.
• يتأثر فريق العمل بالتوترات العاطفية المتعلقة بقضايا إتقان اللغة والتعصب. • أعضاء الفريق محكومون بفروق المناصب بين الزملاء.	• يمكن تقسيم فريق العمل إلى أقسام فرعية لدمج الثقافات والخبرات. • يمكن تقسيم المهام.	التدخل التنظيمي	• إذا لم يقسّم الفريق بحرص، يمكن للمجموعات الفرعية أن تقوّي الاختلافات السابقة. • حلول المجموعات الفرعية لا بد أن تتلاءم معًا.

أمثلة للمشكلات	الشروط الموقفية المساعدة	الإستراتيجية	عوامل معقدة
• انتهاكات التسلسل الوظيفي تتسبب في حرج بالغ وفقدان ماء الوجه. • غياب القواعد الأساسية يتسبب في الصراع.	• المشكلة تسبب حساسية عاطفية مفرطة. • يستطيع أحد المديرين الكبار التدخل، ويرغب فيه.	التدخل الإداري	• يصبح فريق العمل معتمدًا على المدير إلى حد بعيد. • ربما يعترض أفراد الفريق أو يقاومون.
• لا يستطيع أحد أفراد الفريق التكيف مع المشكلة القائمة، ولا يستطيع أن يسهم في المشروع.	• الفريق دائم وليس مؤقتًا. • المشاعر تتجاوز حدود التدخل. • حدوث حالة حرج مفرطة.	الاستبعاد	• تضيع المواهب وتكاليف التدريب.

التكيف

تجد بعض فِرَق العمل طرائق لتفادي المشكلات التي تواجهها، وهي ممارسات التكيف أو الاتجاهات من غير حدوث تغيرات في عضوية المجموعة أو تكليفاتها، ويكون التكيف أو التأقلم مفيدًا عندما يكون أفراد الفريق مستعدين للاعتراف باختلافاتهم الثقافية، وتحمل مسؤولية تحديد كيفية التعايش معها، وهذه في الأغلب أفضل الطرائق الممكنة لحل مشكلة ما؛ لأنها لا تتطلب عادة وقتًا إداريًّا كبيرًا مثل الإستراتيجيات الأخرى. ولأن أعضاء الفريق يشاركون في حل المشكلة

بأنفسهم، ويتعلمون من الخبرة. وعندما يتمتع أفراد الفريق بهذه العقلية في التفكير، يمكن أن يكونوا مبدعين بشأن تفادي اختلافاتهم الحقيقية وإقرار طرائق عمل الآخرين.

وقد أبلغنا مهندس برمجيات أمريكي في إيرلندا يعمل مع فريق إدارة حسابات إسرائيلي من الشركة التي يعمل بها، أنه شعر بالصدفة من طريقة الإسرائيليين الفجة الوقحة قائلًا: «توجد طرائق محددة ومختلفة في فهم القضايا ومناقشتها. ويوجد شيء مشترك في الثقافة الإسرائيلية: إنهم يحبون الجدل، أما أنا فأميل إلى المزيد من التعاون، ولكن هذا كان محبطًا لي إلى أبعد حد، حتى توصلت إلى كيفية التعاطف مع فكرة صهر الثقافات».

لقد استطاع مهندس البرمجيات التكيف، فقد فرض قاعدة ما على الإسرائيليين ساعدته على الحفاظ على أسلوبه في أن يكون مستعدًّا بالكامل، وقد مكنته هذه الطريقة من قبول أسلوب الإسرائيليين، ولاحظ أيضًا أن أفراد الفريق لم يكونوا يتحدونه فحسب، بل كانوا يواجهون بعضهم، ولكنهم كانوا قادرين على العمل معًا على الرغم من ذلك، وأدرك أن المواجهة لم تكن شخصية بل ثقافية.

وفي مثال آخر، كان عضو أمريكي في فريق استشاري يشعر بالإحباط بسبب التسلسل الوظيفي في الشركة الفرنسية التي يعمل بها، وشعر أن الاجتماع مع مديرين فرنسيين بعينهم لم يكونوا مشتركين مباشرةً في دمج شركتين: «لن يحقق أي فائدة، ولن تتحقق أهداف

المشروع»، ولكنه أصبح يفهم أن «مشاركة الأفراد المعنيين كافة أمل مهم» إذا كانت عملية الدمج ستنجح في النهاية.

وحاول فريق عمل أمريكي وبريطاني متعدد الثقافات استخدام طرائقهم المختلفة في صناعة القرار للتوصل إلى قرار عالي الجودة، وقد لاقت هذه الطريقة التي تسمى الاندماج أو الانصهار، اهتمامًا كبيرًا من جانب علماء السياسة والمسؤولين الحكوميين في التعامل مع قطاعات السكان متعددي الثقافات الذين يريدون حماية ثقافاتهم، وليس الاندماج والانصهار. ولو أن فريق العمل اعتمد على الطريقة الأمريكية في (السير قُدُمًا بسرعة) وحدها للتحديد المسبق للمشكلات أو التنبؤ بها، فربما لم يكن ليدرك الأخطار المتوقعة، وربما اضطروا إلى التراجع والبدء من جديد. كان الفريق البريطاني في الوقت نفسه، يعضُّ على أسنانه غضبًا، ويقول: «لقد أخبرناكم أن الأمور كانت تسير بسرعة بالغة». وإذا استخدم الفريق الطريقة البريطانية (دعنا نفكر في الأمر)، ربما أهدر وقتًا كبيرًا في محاولة تحديد السقطات كلها أو التفاصيل السطحية التي تشمل كل ما هو غير متوقع، بينما كان الأفراد الأمريكيون يتشبثون بالأمور البسيطة ويتناقشون بشأن معوقات التحليل. وتمثلت قوة هذا الفريق في أن بعض أفراده كانوا يرغبون في تحديد المشكلات التي ستظهر مستقبلًا، وكان بعضهم يحاول أن يرغب في العمل مع وجود هذه الأخطار. ولإحداث التكيف بين الطريقتين، استخدم فريق العمل كلتا الطريقتين، وسار العمل من

غير السرعة المفرطة التي كان يعمل بها الأمريكيون، وليس بالطريقة التي يعمل بها البريطانيون.

التدخل التنظيمي

التدخل التنظيمي هو إعادة تنظيم متعمدة، أو إعادة تحديد مهمات العمل بهدف الحد من الاحتكاك بين الأشخاص، أو التخلص من مصدر الصراع بالنسبة إلى مجموعة أو أكثر، ويمكن أن تكون هذه الطريقة فاعلة إلى أبعد تقدير عندما تُحدِّد المجموعات الفرعية تركيبة فريق العمل (مثلًا، المقرات الرئيسة في مقابل الشركات الفرعية)، أو إذا كان أفراد الفريق يشعرون بالفخر أو التعالي، أو يشعرون بالتهديد، أو أنهم في موقف دفاعي، أو يتشبثون بالصور النمطية السلبية عن الآخرين.

وقد وصف لنا عضو في فريق بحوث الاستثمار موزع في قارة أوروبا، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، كيف أن مديره استطاع حل الصراعات الناشئة عن الاختلافات بشأن الوضع الوظيفي، والتوترات اللغوية بين أعضاء فريقه المنقسمين بين ثلاث فِرَق. بدأ هذا المدير بجعل أعضاء الفريق يلتقون وجهًا لوجه مرتين كل عام، ليس من أجل مناقشة مملة للمشكلات اليومية (التي كانت كثيرة)، ولكن بهدف تحديد مجموعة من القيم التي سيستخدمها الفريق في توجيه تقدمه وتقييمه. في الاجتماع الأول، أدرك أن الحضور صمتوا عندما بدأ الحديث بانتظار سماع ما سيقوله، ولم يشاركوا في النقاش، ولذلك استقدم مستشارًا لإدارة الاجتماعات وتنظيمها مستقبلًا، ولم

يكن المستشار يمثل تهديدًا بشأن التسلسل الوظيفي، ومن ثم استطاع ضمان مشاركة كبيرة من أعضاء الفريق.

ثمة تدخل تنظيمي آخر يتمثل في تكوين مجموعات عمل صغيرة من ثقافات مختلطة بهدف الحصول على المعلومات التي لا تتوافر من الفريق الكامل، وقد استخدمت هذه الطريقة مديرة الفريق الذي كان يقيّم فرص بيع التجزئة في اليابان، فعندما أدركت أن المستشارات اليابانيات لا يشاركن إذا كانت المجموعة كبيرة أو في حالة حضور رؤسائهن الذكور، قسمت الفريق إلى مجموعات أصغر في محاولة لحل المشكلة، وكررت هذه الطريقة، وأحدثت بعض التغيير في أعضاء المجموعات الفرعية في كل مرة؛ بهدف جعل أفراد الفريق يمرون بخبرة معرفة الأعضاء الآخرين واحترامهم.

مع ذلك، لا يخلو أسلوب تقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية من الأخطار، فهو يعزل الأفراد الذين لا ينسجمون أو لا يعملون بصورة جيدة معًا أو الذين لا يشاركون في المجموعة الأكبر لسبب أو لآخر. وسوف يتحتم على الفريق عاجلًا أو آجلًا تجميع الأجزاء التي جمعتها المجموعات الفرعية، ولذلك تعتمد هذه الطريقة على تدخل أساسي آخر وهو: شخص ما لا بد أن يصبح وسيطًا ليرى أن الأجزاء المختلفة تتطابق معًا.

التدخل الإداري

عندما يتصرف مدير ما بوصفه محكمًا أو قاضيًا، ويتخذ القرار الأخير من غير مشاركة فريق العمل، فإن المدير وأفراد الفريق لن

يحصلوا على رؤية استشرافية كبيرة، بشأن السبب الذي جعل الفريق يصل إلى طريق مسدود، ولكن من الممكن أن يستخدم أفراد الفريق التدخل الإداري بوجه فاعل لحسم المشكلات.

عندما واجهت خبيرة أمريكية في سلامة مصافي النفط وذات خبرة كبيرة في منطقة شرق آسيا، مأزقًا في أثناء تنفيذ أحد المشروعات بالصين، استدعت كبار المديرين في شركتها إلى بكين؛ ليتحدثوا إلى كبار المديرين الذين يتبع لهم مديرو المصفاة الصينية، وعلى العكس من أفراد الفريق الغربي الذين انتهكوا الإتيكيت عندما نقلوا المشكلة إلى رؤساء نظرائهم الكوريين، نجد أن هذه الخبيرة أكدت احترام التسلسل الوظيفي في المؤسستين.

وقد أخبرتنا قائلة: «في محاولة لحل المشكلات، انتهت الإدارة المحلية في المصفاة الصينية إلى قرار عقد مؤتمرات مع مكتبنا في الصين ومع الإدارة العليا أيضًا داخل المصفاة، وفي النهاية تفهموا أننا لم نكن نحاول إهانتهم أو الاستخفاف بثقافتهم أو إبلاغهم أنهم سيئون بأي طريقة، ولكننا كنا نحاول مساعدتهم، وقد أدركوا في نهاية الأمر وجود مشكلات خطيرة تتعلق بقضايا الإطفاء والسلامة، ولكن كان علينا في حقيقة الأمر الرجوع إلى مستويات إدارة أعلى لحل هذه المشكلات».

يمكن للتدخل الإداري الهادف إلى وضع المعايير في وقت مبكر في حياة فريق عمل ما أن يساعد هذا الفريق على بدء العمل بفاعلية. في إحدى الحالات التي وصلتنا، كانت الإنجليزية اللغة المشتركة لفريق تطوير برمجية متعددة الثقافات، لكن بعض الأعضاء -مع أنهم كانوا

يتحدثون لغة صحيحة قواعديًّا- إلا أن لكنتهم كانت واضحة. عند وضع القواعد الأساسية لفريق العمل، عالجت المديرة المشكلة بطريقة مباشرة؛ حيث أخبرت أفراد الفريق أن الاختيار وقع عليهم بسبب خبرتهم في هذه المهام، وليس بسبب إتقانهم للغة الإنجليزية، وأن على الفريق تجاوز مشكلات اللغة. عند انتقال المشروع إلى مرحلة تدريب خدمة العملاء، نصحت المديرة أعضاء الفريق بالاعتراف بخصوصية لكناتهم مقدمًا، وقالت إن عليهم أن يخبروا العملاء بذلك: «أعترف أنني أتحدث بلكنة معينة. إذا لم تفهموا ما أقول، أوقفوني واطرحوا الأسئلة».

الاستبعاد

ربما لأن كثيرًا من الفِرَق التي درسناها كانت قائمة على المشروع، وجدنا أن ترك الفريق كان إستراتيجية نادرة في حل المشكلات الإدارية، وفي الحالات القصيرة الأجل ينتظر أفراد الفريق الذين لا يشعرون بالسعادة انتهاء المشروع بفارغ الصبر، وفي حال الفِرَق الدائمة التي تعمل في المنتجات أو الخدمات، كان خروج أحد أفراد الفريق أو أكثر بمثابة إستراتيجية الحل الأخير، ولكنها استخدمت، إما تطوعيًّا أو بعد طلب رسمي من الإدارة، وكان الاستبعاد أو الخروج محتمًا عندما تزداد حدة توتر المشاعر، وتستنفد المحاولات من الجانبين لإنقاذ الموقف.

وقد وصف عضو أمريكي في فريق استشاري متعدد الثقافات الصراع بين اثنين من كبار المستشارين، أحدهما سيدة يونانية والآخر رجل بولندي، حول كيفية معالجة المشكلات، قائلاً: «كانت السيدة

اليونانية تقول هذه هي الطريقة التي أعتقد أننا يجب أن نعمل بها، وبدا الأمر وكأنها تتولى مقاليد الأمور، أما الرجل البولندي فكان يقول: أعتقد أننا يجب أن نعمل بهذه الطريقة بدلًا من تلك». شعرت المرأة بالحرج البالغ، واحمر وجهها، وشعرت بالانزعاج، وقالت: «أنا لا أعتقد أن هذه هي الطريقة الصحيحة لفعل ذلك». وتحول الأمر من الخلافات المهنية إلى الخلافات الشخصية.

انتهى الأمر بترك السيدة اليونانية للعمل في المؤسسة، وربما يكون ذلك نتيجة مباشرةً للمشكلات الخلافية التي تحدث بين الأفراد، وفي الحقيقة إن هذه الخلافات تعود إلى عدم التوافق، وقد اكتشفت في أحيان كثيرة أن عليك، عندما تكون في وظيفة استشارية، أن تتكيف مع الثقافة، وهذه مسألة واضحة، ولكن عليك أيضًا أن تتكيف إلى حد بعيد مع أسلوب أي شخص يقود المشروع مهما كان.

مع أن المشكلات التي تواجه فِرَق العمل المتعددة الثقافات لا تُعزى مباشرةً إلى الاختلافات الثقافية، إلا أن هذه الاختلافات موجودة في كثير من الفِرَق التي درسناها. إضافة إلى خطورتها عندما تؤثر سلبًا في عمل الفريق، فإن المشكلات الثقافية قد تكشف عن مشكلات إدارية جوهرية. إن المديرين الذين يتدخلون في وقت مبكر ويضعون المعايير، والفِرَق والمديرين الذين يشكلون التفاعل الاجتماعي، ويعملون على إشراك كل فرد في الفريق، والفِرَق التي ترى أن المشكلات تنتج من الثقافة وليس من الاختلافات الشخصية، يتعاطون مع المشكلات بروح الدعابة والإبداع. والمديرون الذين يضطرون إلى التدخل عندما يصل

فريق العمل إلى طريق مسدود، ربما يستطيعون جعل الفريق يتحرك مرة أخرى، لكنهم نادرًا ما يمكِّنونه من مساعدة نفسه في أي مرة قادمة يواجه فيها مشكلة.

عندما يخصص أفراد الفريق العمل المحبطين وقتًا في التفكير بشأن المشكلات ووضع الحلول الممكنة بأنفسهم، يمكن أن يحدث هذا فرقًا كبيرًا، لنأخذ -مثلًا- هذه القصة عن مركز خدمة العملاء الذي يتحدث العاملون فيه جميعًا اللغة الإسبانية بطلاقة، لكن بعضهم من أمريكا الشمالية وبعضهم من أمريكا اللاتينية؛ كان أداء الفريق الذي يقاس بالرد على المكالمات الهاتفية في كل ساعة، متدنيًا، فقد كانت إحدى العاملات من أمريكا اللاتينية تستغرق في ردها على الاتصالات ضعف المدة التي يستغرقها باقي أفراد الفريق، صحيح أنها كانت تتعامل مع أسئلة المتصلين بطريقة مناسبة، لكنها كانت أيضًا تثرثر كثيرًا. عندما واجهها زملاؤها؛ لأنها لا تغطي حصتها في الرد على المتصلين (معربين عن انزعاجهم لأنهم كانوا مضطرين لسد العجز في معدل الرد على المكالمات)، اعترفت بالمشكلة فورًا، وقالت إنها لا تعرف كيف تنهي المكالمة بلباقة، لقد كانت الثرثرة جزءًا من ثقافتها، وعندها حاولوا مساعدتها باستخدام التكنولوجيا، كانوا ينهون أو يقطعون أي مكالمة لها تتجاوز حدود الوقت المسموح به، ويعتذرون للعميل بأنفسهم، ويعرضون عليه أن يواصلوا معه المكالمة، متعللين بأن على هذه الموظفة أن تساعد في الرد على مكالمة أخرى، وكان لهذا

الحل تأثير واضح على المدى القريب، وتحسن أداء الموظفة في إنهاء مكالماتها على المدى البعيد.

في حالة أخرى، شعر مدير هندي لفريق متعدد الثقافات ينسق مشروع تكنولوجيا معلومات على مستوى الشركة، بالإحباط عندما اجتمع وزميل له من سنغافورة مع عضوين يابانيين في فريق التنسيق، في محاولة لجعل الطرف الياباني يسلم الجزء الخاص به من المشروع، وبدا أن اليابانيين موافقون على هذا الطلب، ولكن المدير الهندي رأى أن متابعتهم للمشروع لم تكن كافية، ودرس الأمر ورفض فكرة رفع القضية إلى رئيس الأعضاء اليابانيين في الفريق، وقرر بدلًا من ذلك محاولة التوصل إلى إجماع مع الفريق الياباني بالكامل وليس مع عضويّ فريق التنسيق فقط. أعدّ مع زميله السنغافوري عرضًا إلكترونيًّا عن مسار العمل، وأخذه إلى اليابان، ودعا فريق تكنولوجيا المعلومات لمشاهدته في لقاء على الغداء، واستعرض قصص نجاح القطاعات الأخرى من المؤسسة التي كانت تهتم إلى حد بعيد بأولويات العمل الأكبر للشركة. أخبرنا أن هذا كان مؤثرًا إلى حد بعيد بل وأثبت جدواه، فقد أراد فريق تكنولوجيا المعلومات الياباني أن يكون في بؤرة الضوء في عروض مسار العمل على الإنترنت مستقبلًا، وفي النهاية عمل الفريق بالكامل معًا بصورة جيدة، ولم يشترك أي من المديرين الكبار في حل المشكلة.

* * *

عندما لا تستطيع فِرَق العمل التوصل إلى قرار

بوب فريش

يتداول الفريق التنفيذي في خيار إستراتيجي مهم، ولكن مهما كان الوقت والجهد الذي يقضونه في النقاش، إلا أنهم لا يستطيعون التوصل إلى قرار مقبول، ثم تأتي اللحظة المزعجة عندما تتجه العيون كلها إلى المدير التنفيذي، وينتظر الفريق الكلمة الأخيرة للرئيس، وعندما يعلن ذلك فإن القرار لا يروق إلا لأفراد قليلين، ويوجه الرئيس كثيرًا من اللوم وإن يكن بطريقة أخرى غير الكلام، فيلوم التنفيذيين على ترددهم. ومن جانبهم يضيق التنفيذيون ذرعًا بالمدير التنفيذي؛ لأنه يتصرف مثل دكتاتور. إذا بدا لك هذا المشهد مألوفًا، فأنت قد مررت بخبرة ما أسميه متلازمة الدكتاتور التلقائي Dictator-by-default syndrome.

لعقود عدة مضت، شخصت هذه الحالة على أنها مشكلة القيادة أو فريق العمل أو كليهما، ولمعالجة هذه المشكلة، تستخدم الشركات نظام بناء فريق العمل وتدريبات التواصل التي تعلم التنفيذيين كيفية

إجراء المحادثات البناءة، وتقديم التغذية الراجعة واستقبالها وبناء الثقة المتبادلة، ولكنهم عندما يفعلون ذلك، تغيب عنهم المشكلة الحقيقية التي لا تكمن في الأفراد ولكن في العملية. هذا النوع من المشكلات ملازم لعملية التوصل إلى قرار جماعي وفقًا للأفضليات الفردية؛ فعندما تدرك فِرَق القيادة أن المشكلة تكمن في آلية نظام التصويت، يمكنها التوقف عن هدر الوقت على تمارين سيكولوجية ليست ذات علاقة، واعتماد -بدلًا عنها- إجراءات عملية لحل المشكلة، ومن شأن هذه الإجراءات التي أثبتت فاعليتها في عشرات من المواقع الإستراتيجية البعيدة للشركات من مختلف الحجوم، أن تمكِّن الفِرَق من الانتقال من دائرة أسلوب إلقاء اللوم إلى أسلوب اتخاذ القرار الخالي من الأخطاء.

طلب المستحيل

يوصف التوصل إلى قرارات جماعية اعتمادًا على الميول الفردية، بأنه طريقة غير سليمة، إذ يمكن أن يحدث صدام بين رغبات الأغلبية عندما تحاول مجموعة تتكون من ثلاثة أفراد أو أكثر، تحديد الأولويات من بين ثلاثة بنود أو أكثر، وقد أشار إلى (مفارقة التصويت) لأول مرة في القرن الثامن عشر الماركيز دو كوندورسيه Marquis de Condorcet وهو عالم رياضيات فرنسي ومنظِّر اجتماعي. تنشأ هذه المفارقة لأن الجماعات الفرعية المختلفة للمجموعة قد توجد صراعًا بين الأغلبيات على البدائل الممكنة كلها (انظر عرض: مفارقة التصويت)، وبعد قرن ونصف القرن، استحدث عالم الاقتصاد المجدد (كين أرو Ken

Arrow) نظريته عن الاستحالة impossibility theorem التي رسخت مجموعة من البراهين الرياضية انطلاقًا من أعمال (كوندروسيه).

لنفترض أن فريق قيادة قوامه عشرة أشخاص يريد أن يخفض النفقات ويوازن بين ثلاثة خيارات:

1. إغلاق المصانع.
2. الانتقال من قوة مبيعات مباشرة إلى التوزيع.
3. تخفيض المزايا والمرتبات.

مع أن أي مسؤول تنفيذي بمفرده يستطيع ترتيب أولوياته وتصنيفها، إلا أننا قد نجد في الوقت نفسه أغلبية تفضل كل واحد من الخيارات المقترحة، فقد يفضل خمسة أشخاص: (إغلاق المصانع) على (نقل المبيعات إلى الموزعين) (أ > ب)، وقد تفضل مجموعة أخرى من خمسة أفراد خيار (نقل المبيعات إلى الموزعين) على خيار (تخفيض المزايا والمرتبات) (ب > ج). وبحسب خاصية التعدّي، يجب أن يُفضّل خيار (إغلاق المصانع) على خيار (تخفيض المزايا والمرتبات) (ج > ب)، ولكن المفارقة تتمثل في أن خمسة أعضاء استطاعوا إثبات أن (تخفيض المزايا والمرتبات) أفضل من (إغلاق المصانع) (أ > ج)، وبدلًا من أن تكون انتقالية، أصبحت الأولويات دائرية.

مفارقة التصويت: الرئيس دائمًا على خطأ

يحاول فريق إدارة ما اختيار مجموعة من السيارات لكبار المديرين التنفيذيين في شركته، وعندما طلب منه الاختيار من بين

ثلاثة أنواع من السيارات: مرسيديس، أو ليكسس، أو بي. أم.دبليو، وصل أفراد الفريق إلى طريق مسدود.

لحل هذه المشكلة، يتدخل المدير التنفيذي ويختار سيارة بي. أم.دبليو، ولكن كما يظهر الجدول، كان ثلثا الفريق يفضلون سيارة ليكسس، ولو أنه اختار سيارة ليكسس، لكان ثلثا الفريق سيختارون المرسيديس، ولو اختار المرسيدس، لكان ثلثا الفريق سيختارون بي. أم.دبليو. وبدلًا من أن تكون الميول متعدية- تفضيل الليكسس على البي. أم.دبليو وتفضيل المرسيدس على الليكسس، ولهذا تفوزالمرسيدس على البي. أم.دبليو- صار الخيار دائريًّا.

مهما كان نوع القرار الذي يتخذه الرئيس، فإن أفراد الفريق يتمسكون بخيار آخر. وعلى نحو ظالم -وإن كان من غير المستغرب- عُدَّ المدير دكتاتورًا.

	الاختيار الأول	الاختيار الثاني	الاختيار الثالث
صلاح	بي. أم.دبليو	مرسيدس	ليكسس
سلطان	مرسيدس	ليكسس	بي. أم.دبليو
تركي	ليكسس	بي. أم.دبليو	مرسيدس

الفكرة باختصار

عندما يواجه فريق من أقسام متعددة مشكلة في اتخاذ القرار، يلقي القادة باللوم على العوامل السيكولوجية، مثل غياب الثقة أو ضعف التواصل، ولكن المشكلة لا تتمثل في أفراد الفريق، بل في عملية صنع القرار. إن كل عضو

يتبع قسمًا معينًا في المؤسسة، ولذلك يبحث كل منهم عن طرائق ووسائل لمشروعاته المفضلة، وعمليًّا لا يؤدي هذا إلا إلى طريق مسدود، ولاختراق هذا الطريق المسدود، يتخذ المدير قرارًا أحاديًّا؛ ما يسبب امتعاض غالبية الفريق واستيائهم من (الدكتاتور.)

ولتحسين طريقة فريقك في اتخاذ القرار، يوصي (فريش)؛ كاتب هذه المقالة، باتباع أساليب عدَّة، منها: اشرح بوضوح النتيجة التي على فريقك أن يحققها، فعندما يفهم أفراد الفريق الهدف، فإنهم يتفقون سريعًا على كيفية تحقيقه. تعرّف الخيارات الوظيفية عن طريق استطلاعات للرأي قبل الاجتماعات لتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف، ولقياس احتمال الوقوع في أزمة.

إن هذه التكتيكات البسيطة في ظاهرها تجعل فريقك يتفادى الطرائق المسدودة، بدلًا من أن يرغموك على أن تكون في موضع (الدكتاتور التلقائي).

عندما يُرغم المدير التنفيذي في النهاية على خيار ما، فلن توافق على القرار سوى أقلية طفيفة من أفراد الفريق، ومهما كان الخيار المتخذ، فمن المحتمل أن الأقليات المختلفة سوف تختار نتاجات بديلة، يضاف إلى ذلك، وكما أوضح (أرو)، فإن أي طريقة تصويت- وليس إعطاء نقاط للخيارات، أو ترتيب الخيارات بحسب الأهمية، أو أي شيء آخر- يمكن أن تحل المشكلة، وقد يكون بالإمكان التحايل عليها وليس علاجها.

ومع أن هذا المفهوم مفهوم جيدًا في العلوم السياسية والاقتصاد، وبين بعض الخبراء في عمل المؤسسات، إلا أنه لم ينتقل حتى الآن إلى

الإدارة العملية، ويمكن لهذه المفارقة أن تغيّر إلى حد كبير الطريقة التي تتخذ بها الفِرَق التنفيذية القرارات.

تطبيق الفكرة

يقترح (فريش) الأساليب الآتية لتحسين طريقة فريقك في اتخاذ القرار:

تحديد النتيجة المنشودة

من غير نتائج منشودة واضحة، يختار أفراد الفريق خيارات معينة من منطلق افتراضات مختلفة وغير معلنة، وهذا يمهد الطريق لمتلازمة الدكتاتور التلقائي، ولتفادي هذه المتلازمة، عليك أن تعلن ما تريد أن يحققه فريقك.

مثال: استنفد أحد الأقسام في شركة صناعية قدرته على تصنيع منتج في الولايات المتحدة، وافترض فريق القيادة أن النتيجة المنشودة كانت تتمثل في تحقيق أكبر العائدات الممكنة على الأصول، ولذلك ناقش فكرة إغلاق المصنع الموجود في أمريكا وإنشاء مصنعٍ آخر في الصين، حيث تكون التكاليف أقل والمواد الخام قريبة، لكن النتيجة المنشودة في رأي الشركة الأم تمثلت في (تخفيض نفقات الشركة وتعظيم الأرباح)، وكان نقل المصنع إلى الصين يعني إغلاق مرفقٍ إضافي كان يزود المصنع الأمريكي بالمواد الخام، وهذا سيؤدي إلى انخفاض واضح في الأرباح، وما أن فهم فريق العمل في هذا القسم النتيجة المنشودة، استطاع حل مشكلة طاقة إنتاج الشركة بطريقةٍ تنسجم مع أهداف الشركة الأم.

تقديم مجموعة من الخيارات لتحقيق النتيجة المنشودة

هذا يعني طرح بدائل تتمثل في نطاق عريض من الخيارات التي تتجاوز: «قبول الخطة المقترحة أو رفض الخطة المقترحة أو تأجيل القرار».

اختبار الأسوار والجدران

عندما يواجه أعضاء الفريق أي حد فاصل مفترض (مثلًا، سياسة المؤسسة الحقيقية أو المتخيلة)، عليك أن تسأل: هل هذا جدار (ثابت نسبيًّا) أم سور (يمكن تخطيه أو تحريكه).

مثال: في أحد أقسام شركة تقدم خدمات مالية عالمية، لم يدرس التنفيذيون مطلقًا توسيع دائرة العروض لتشمل الخدمات المصرفية؛ وذلك لأنهم كانوا يعتقدون أن سياسة الشركة تحظر خوض مجال الأعمال المصرفية. عندما درست رئيسة القسم هذا الافتراض مع مديرها، عرفت أن المشكلة الحقيقية لم تكن في عدم فعل أي شيء جديد يستوجب متطلبات تنظيمية جديدة (الجدار)؛ لذلك استحدث القسم خيارات إستراتيجية، شملت الملامح العديدة للأعمال المصرفية التي كانت تتفادى التعامل مع تنظيمات أو لوائح جديدة.

استكشاف للميول مبكرًا

عليك دراسة آراء الأفراد قبل الاجتماعات لتعرُّف ميولهم والتركيز على المناقشة اللاحقة.

مثال: كانت إحدى شركات بطاقات الائتمان العالمية تدرس قرارات بشأن الأماكن التي تستثمر فيها للنمو، اقترع أفراد الفريق التنفيذي اقتراعًا سريعًا بشأن الدول موضع الدراسة، وقد مكنت هذه العملية فريق العمل سريعًا من استبعاد الدول التي لم يُصوت أحد لصالحها، وركز الفريق المناقشة اللاحقة على منطقتين كان عليهما أكبر قدر من الإجماع.

تعيين محامي الشيطان

اجعل الحجج الشاملة والمحايدة جزءًا متوقعًا من إستراتيجية النقاشات، وعين محامي الشيطان ليقدم الحجة ضد كل خيار، وهذا ينزع المسحة الشخصية عن المناقشة، ويفرز نقاشات إستراتيجية أكثر موضوعية.

الاعتراف بالمشكلة

لاستئصال متلازمة (الدكتاتور التلقائي)، على المديرين التنفيذيين وفِرَق عملهم أن يفهموا من البداية أن هناك ظروفًا وملابسات تتسبب في حدوثها؛ ربما تكون المتلازمة أكثر وضوحًا في مواقع التنفيذ الخارجية، بل يمكن أن تظهر أيضًا بالأساس في اجتماع أي لجنة تنفيذية.

من الناحية العملية، تعمل الفِرَق التنفيذية بوصفها أدوات تشريع، وباستثناء المدير التنفيذي يمثل كل فرد إحدى الدوائر الكبيرة في المؤسسة، بداية من التسويق إلى عمليات التمويل، ومهما كان عدد المرات التي يطلب فيها الرئيس التنفيذي من أعضاء الفريق التخلي عن انتماءاتهم الوظيفية لأقسامهم، والنظر إلى المؤسسة من منظور شمولي، إلا أن المديرين يجدون صعوبة في عزل أنفسهم عن مسؤولياتهم الوظيفية. ولأن فريق العمل يركز في الغالب على تخصيص الموارد ووضع الأولويات، فإن الأفراد يتنافسون على المخصصات وإقرار المشروعات التي تروق لهم، وعندما يوجد أكثر من خيار على الطاولة، يكون المشهد جاهزًا للمدير التنفيذي لأن يصبح (دكتاتورًا افتراضيًّا).

والأكثر خطرًا هو أن المشكلة تظهر حتى عندما يدرس فريق ما هذا الخيار أو ذاك، وبالرغم من حقيقة أن مفارقة التصويت تتطلب وجود ثلاثة خيارات أو أكثر؛ لذلك يبدو أن وضع اعتبارات الإستراتيجية ضمن خيارات ثنائية: «علينا أن ندخل هذه السوق بطريقة قوية، أو

الخروج من خط العمل تمامًا»، ويبدو أنه يؤدي إلى تفادي المشكلة. على أي حال، يشمل هذان الخياران على الدوام خيارًا ثالثًا، أو بديلًا ضمنيًّا هو: «ليس أي واحد من الخيارين السابقين»؛ وبعبارةٍ أخرى قد توجد أغلبيات دائرية تفضل دخول السوق أو ترك هذا الخط من العمل، أو عدم اختيار أي منهما.

لنأخذ-مثلًا- طريقة العمل الملتبسة أو المنحرفة التي تقدم عادةً توصية واحدة تأكيدية: «علينا الآن أن ندخل الأسواق بقوة». ويتمثل البديل الوحيد في غزو السوق بقوة، ولكن قد يريد بعض أفراد الفريق دخول السوق بطريقة أكثر وعيًا، وربما يريد آخرون دخول سوق مجاورة، ولكن لا يزال يوجد من يريد إرجاء القرار حتى تصبح احتمالات السوق أكثر وضوحًا.

إن استخدام هذه الطريقة في العمل التي تفرض قرارات معينة في إطار (نعم أو لا)، يمثل اعترافًا ضمنيًّا أن جماعات العمل لا تتسم بالجودة في المناقشة، وتحديد الأولويات من بين خيارات عدة، وأيضًا عندما يقضي فريق من المحللين ستة أشهر في العمل على تحديد القضية التجارية، ولم يخصص سوى نصف ساعة لمناقشة هذا البند في أجندة العمل، فربما يتردد أفراد الفريق الممتعضين في التعبير عن رأيهم أو الإفصاح عنه. إن الأسئلة التي يطرحها رؤساء المبيعات والتسويق الذين لم يقضوا سوى يوم واحد أو يومين في تصفح كتاب مختصر، وعشرين دقيقة في مشاهدة عرض (باور بوينت). في أغلب الاحتمالات سيتم التعامل معها وتجاهلها بوصفها تعليقات جاءت من

شخص ناقد؛ لذلك يحتفظ أفراد الفريق بالصمت، وينغلقون بطريقة تفتقر إلى الذكاء والحكمة في مفارقة التصويت. في نهاية المطاف، ومن أجل الانتقال إلى البند الثاني في جدول الأعمال، فإما أن يبدو الفريق وكأنه توصل إلى رأي بالأغلبية، وإما أن يُصدر الرئيس التنفيذي مرسومًا أو أمرًا. على أي حال، توجد على أرض الواقع خيارات متعارضة وخيارات بديلة لأغلبية ما، وعدم إقناع بالنتيجة، وجميعها غير معلنة.

إدارة المستحيل

ما إن يفهم المديرون التنفيذيون وفِرق عملهم السبب الذي يجعلهم يجدون صعوبة في اتخاذ القرار، حتى يتمكنوا من تبنّي بعض التكتيكات المباشرة للحد من الخلل الوظيفي المحتمل.

أعلن بوضوح عن النتيجة التي تسعى إليها

ما يثير الاستغراب هو كيف يفترض المديرون التنفيذيون كثيرًا أنهم يتحدثون عن الشيء نفسه، بينما هم يتحدثون عن شيئين مختلفين. عند مناقشة النمو -مثلًا- ربما يشير بعضهم إلى العائدات، ويشير آخرون إلى أسهم السوق، ويقصد آخرون صافي الدخل، بينما من المفترض أن تبدأ المناقشة بالاتفاق على النتيجة التي يحاول الفريق تحقيقها، وإذا كانت المناقشة تتعلق بالنمو، فهل يتفق الأفراد كلهم على الإجراءات الأكثر ارتباطًا بالأمر؟

في غياب الأهداف المعلنة بطريقة واضحة، سوف يختار المشاركون خيارات معينة من منطلق رؤية غير معلنة وشديدة الاختلاف،

الأمر الذي يوجد موقفًا يفرض متلازمة (الدكتاتور التلقائي)؛ فمثلًا كان أحد أقسام شركة صناعية كبرى قد استنفد القدرة التصنيعية لإنتاج سلعة في الولايات المتحدة وسلعة خاصةبأوروبا الغربية، ولأن تكاليف العمل والمواد الخام كانت عالية في المكانين، كان فريق القيادة يدرس ما كان يبدو أشبه باختيار واضح: وهو إغلاق مصنع الولايات المتحدة وبناء مصنع في الصين؛ حيث تكون المواد الخام قريبة والتكاليف منخفضة، لحل مشكلة إنتاج السلعة وتحقيق قدر من النمو في السلعة الخاصة. افترض معظم أفراد الفريق أن النتيجة المنشودة، كانت تتمثل في «تحقيق أعلى العوائد الممكنة في صافي الأصول»، التي يمكن تحقيقها عن طريق نقل المصنع إلى الصين.

في هذه الأثناء كان المدير التنفيذي يتناقش مع مديري المؤسسة الذين كانوا معنيين بالأساس بتخصيص النفقات الكلية في المشروع، فنقل المصنع إلى الصين يعني إغلاق مصنع آخر يزود المواد الخام إلى المصنع الأمريكي، الأمر الذي يعني ضمنًا التأثير في أرباح الشركة، وما أن فهم فريق القسم النتاج الذي ترغب فيه الشركة الأم -تقليل النفقات من غير الإضرار بالعائدات- استطاع حل مشكلة الطاقة الإنتاجية بطريقة تراعي قيود الشركة الأم.

من المهم أن تكون مناقشة النتيجة المنشودة مختلفة عن مناقشة كيفية تحقيقها، فأحيانًا يكون الإعلان عن النتيجة المنشودة ببساطة سببًا في زوال الخلافات بشأن الحلول الممكنة؛ لأن الخيارات يمكن أن تقاس بفرضية مقبولة، وقد يسهم ذلك أيضًا في تفادي طريقة

المساومات والتنازلات السياسية، التي يمكن أن تحدث عندما يحاول المديرون التنفيذيون حماية مصالحهم، بدلًا من محاولة تحقيق هدف عام.

تقديم نطاق من الخيارات لتحقيق النتائج

ما أن أوضح الفريق في الشركة الصناعية عن النتيجة المنشودة، استطاع أن يقسم نطاق البدائل التبسيطية: (اقبل) (ارفض) (أجِّل)، إلى نطاق خيارات أكثر اتساعًا، وهو: بناء مصنع متخصص في الصين يعزز المصنع الموجود في أوروبا الغربية، أو بناء مصنع للسلعة في الصين، وإغلاق المصنع الأمريكي تدريجيًّا.

اختبار الأسوار والجدران

عندما توجه الدعوة لفِرَق العمل للتفكير بشأن الخيارات، فإنها في الأغلب تركز مباشرة على ما لا يستطيعون فعله، خاصةً على مستوى الأقسام، فربما يشعرون أنهم مقيدون بسبب سياسات الشركة، سواء ذلك حقيقيًّا كان أم مفترضًا. غالبًا لا يفترض الفريق بكامله أن القيود حقيقية فحسب، ولكنه في الأغلب يجفل عندما يقترب النقاش منه، وعندما يستشهد أعضاء الفريق بالقيود المزعومة، نشجعهم أنا وزملائي على السؤال عما إذا كان ذلك يمثل جدارًا لا يمكن إزالته، أم هو سور يمكن تخطيه.

على سبيل المثال، كان أحد الأقسام في شركة عالمية للخدمات المالية يدرس أماكن جديدة للنمو، ومع أن التوسع في عروض القسم

لتشمل الخدمات المصرفية كان أحد الاحتمالات الواعدة، إلا أن الفريق التنفيذي لم يلتفت إليها مطلقًا، مدعيًا أن سياسة الشركة تحظر عليها خوض مجال الخدمات المصرفية. عندما ناقش رئيس القسم هذا الافتراض مع مديره، وجدا أن المانع الحقيقي -أو الجدار- كان ضد ممارسة أي شيء يتطلب أنواعًا معينة من الالتزامات أو المتطلبات التنظيمية الجديدة، وعن طريق هذه المعرفة، استطاع الفريق التنفيذي في القسم وضع خيارات إستراتيجية تشمل بعض ملامح الأعمال المصرفية، ولكنها تجنبت أي نوع من اللوائح التنظيمية الجديدة.

كشف الميول مبكرًا

يمكن للفِرَق التنفيذية -مثلها في ذلك مثل هيئات التحكيم- أن تعرف حقيقة وضعها الحالي، بإجراء عملية تصويت غير ملزمة قبل بدء المناقشة، وتستطيع أيضًا إجراء استطلاعات للرأي قبل الاجتماعات بهدف تعرُّف جوانب الاتفاق والاختلاف فضلًا عن احتمالات الوصول إلى طريق مسدود.

كانت إحدى شركات بطاقات الائتمان العالمية بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن المكان الذي تستثمر فيه وتحقق نموًّا في مثل هذه الحالات. من المفترض أن يبدأ أعضاء الفريق التنفيذي مناقشة مفتوحة لدراسة الدول المرشحة للاستثمار فيها، وكان من شأن هذا الأسلوب -لو طُبِّق- أن يفتح احتمالات متعددة لصالح القرار أو ضده، وبدلًا من ذلك أجروا استطلاعًا خفيفًا؛ سرعان ما استُبعدت عن طريقه الدول التي لم تحصل

على أصوات، وركَّزوا في مناقشتهم اللاحقة على مكانين كان عليهما شبه إجماع.

يعدُّ استخدام التفضيلات المرجحة طريقة أخرى لتضييق مجال صنع القرار ومنع حدوث متلازمة الدكتاتور التلقائي. في إحدى شركات التأمين الكبرى، استحدث قسم التأمين على الحياة والمعاشات خطة عملٍ شملت النمو في الأرباح بنسبة 360 مليون دولار، وكان الفريق التنفيذي يحاول تحديد خط العمل الذي سيحقق ذلك النمو، وبدلًا من تجميع الأصوات ذات القيمة المتساوية لخطوط العمل المتعددة، أُعطي كل فريق تنفيذي بطاقات تمثل الـ 360 مليون دولار، وشبكة بمربعات تمثل منتجات الشركة وقنواتها. وزع أعضاء الفريق بطاقاتهم وفقًا للمكان الذي يفكرون فيه للنمو المتصور، وبعد مناقشة النتائج، كرروا التدريب واكتشفوا ظهور قدر ما من الاتفاق.

في الجولة الثالثة والأخيرة من التدريب، ساعدهم هذا التصويت المتوازن على تضييق دائرة قرارهم على قنواتٍ ومجالات عمل تعد على أصابع اليد الواحدة، وبدأ يتطور بين أفراد الفريق اتفاق حقيقي. ربما كانت هذه الأصوات ذات القيمة المتساوية ستؤدي إلى حشر الفريق التنفيذي في مفارقةٍ التصويت، لكن هذه الطريقة أدت إلى زوال ما يُعرف بالمساواة الزائفة للبدائل التي تكمن في الغالب في صميم المشكلة. إن اقتراح الخيارات مبكرًا والسماح لأفراد الفريق بصياغتها، يخفض احتمال إجبار التنفيذيين على الوصول إلى طريقٍ مسدود، ما يتحتم تدخُّل المدير التنفيذي لاختراقه أو كسره.

تحديد إيجابيات كل خيار وسلبياته

بدلًا من خوض التدريبات بشأن تقديم التغذية الراجعة أو تعلم كيفية إدارة حواراتٍ بناءة، يمكن للمديرين التنفيذيين أن يقضوا وقتهم بطريقةٍ أفضل، في التأكد من أن جانبي كل خيار قد عُبِّر عنهما بشكل قوي، وربما يتطلب ذلك (محامي الشيطان).

بدأت فكرة محامي الشيطان -أصلًا- في عملية تطويب أحد القديسين في الكنيسة الكاثوليكية الرومانية التي كان يتم فيها تعيين محامٍ؛ لتقديم حجةً مضادة للرد على أحد المرشحين، حتى وإن بدا أكثر ورعًا، وعلى نحو مماثل نجد في القانون أن كل جانب يقدِّم ملفًّا بقضيته، ولا يستجيب الدفاع ببساطة فورًا لمجموعة القرائن أو الحجج التي يقدمها وكيل النيابة.

في المجال التجاري، جرت العادة أن يقدم المدافع عن خيارٍ بعينه عرضًا قد يحتوي على مناقشة جوانب الخطر، لكن هذا يظل عمل الشخص المقتنع بالفكرة، ويتوقع أن يوافق أفراد الفريق التنفيذي على دراسة الجدوى أو يهاجمونها، على الرغم من أنهم ربما لم يشاهدوها إلا قبل أيامٍ قليلة فقط من الاجتماع، ومن ثم لا تكون لديهم طريقة ما لتقديم اعتراض تفصيلي أو عرض بدائل مادية ملموسة، يضاف إلى ذلك أن الهجوم على دراسة الجدوى يُفهم عادةً على أنه هجوم على الشخص الذي يقدمها، وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون والمديرون الماليون الأشخاص الوحيدين الذين يحق لهم طرح أسئلة

صعبة وسابرة، ولكن حتى هؤلاء قد تنقصهم المعرفة التفصيلية التي لدى الفريق المدافع عن دراسة الجدوى.

عن طريق كسر مغالطة الثنائية الزائفة - أي افتراض وجود خيارين فقط ليس أكثر- لدراسة الجدوى إلى بدائل عدة صريحة وضمنية، وتعيين محامي الشيطان لنقد كل خيار، ويمكنك نزع الطابع الشخصي وجعل الحجج المحايدة جزءًا غير متوقع من النقاشات الإستراتيجية. تصبح هذه الطريقة ذات قيمة خاصة عندما تكون ميول المدير التنفيذي أو أعضاء آخرين ذوي نفوذ في فريق العمل، معروفة جيدًا. وإذا كانت عملية تكليف محامي الشيطان لكل خيار تبدو ثقيلة أو مرهقة، يمكن أن تجرب متغيرًا أبسط: اجعل المدير التنفيذي أو أي منسقٍ آخر للاجتماع يشجع عضو كل فريق على عرض اقتراحين أو ثلاثة من منظور تخصصه الوظيفي. وبدلًا من أن تطلب بوجه غير منطقي من المديرين التنفيذيين أن يفكروا بطريقة المدير التنفيذي؛ ما يجعلهم يلوذون بالصمت أو يدلون بتعليقات لا مبالية، فإن هذه الطريقة تضع أعضاء الفريق على أرضيةٍ صلبة، وتحول الثنائية الزائفة غير المقنعة إلى مزيد من الخيارات التي يمكن مناقشتها.

وقد تبنت إحدى شركات التسلية أو الترفيه الكبرى على الإنترنت وجهًا جديدًا من طريقة محامي الشيطان. يود مجلس في الشركة دراسة العديد من استثماراتها المحتملة، وبدايةً من تحديث ما يعرف بـ (مزارع الخوادم)، إلى تبنّي تكنولوجيا جديدة لإيجاد فعاليات وأحداث تسلية خاصة على الإنترنت. كانت كل فرصة تعرض في الماضي على

المجلس بوصفها دراسة جدوى عن طريق المدافع عن الاستثمار، وكانت كل حالة تقيَّم بمعزلٍ عن الحالات الأخرى.

ولأن الشركة شعرت بالإحباط جراء هذه الطريقة العشوائية، فقد اعتمدت نظامًا جديدًا، وهو أن: يتولى المجلس الآن دراسة عروض الاستثمار كلها بوصفها حافظة في اجتماعاته الإستراتيجية الشهرية، وتتبع العروض كلها نموذجًا متطابقًا، الأمر الذي يتيح إجراء مقارنة سهلة ونظام تسجيل نقاط موحد، وفي النهاية يحتاج كل واحد إلى موافقة من شخص تنفيذي مستقل.

يستخدم هذا النظام مهمة محامي الشيطان على مستويين. بالنسبة إلى كل عرض، يدرس المدير التنفيذي الذي يتدخل للتصحيح (الذي لا يرغب أن يتعرض للمساءلة من جراء تفاؤل لا يقوم على أساس ثابت، بعناية الحجج المضادة كلها، ويجري عملية مراجعة حقيقية، ويتأكد من أن المشرف يغير النقاط في ضوء ذلك. وعلى مستوى الحافظة، يُذكِّر نظام تسجيل النقاط فريق العمل أن العروض تتنافس على موارد أو مخصصات مالية محدودة، الأمر الذي يتطلب عملية تقييم ناقدة.

ابتكار خيارات جديدة تحافظ على أفضل سمات الخيارات الموجودة

مع أن فريق العمل قد يبذل أقصى ما عنده، إلا أن المديرين التنفيذيين قد يجدون أنهم مازالوا أمام طريق مسدود، ويعود ذلك إلى

ثقل بعض القرارات الإستراتيجية، وصعوبة علاج مفارقة التصويت، وليس بالضرورة تصنيف لعيب ما في طريقة عمل المدير التنفيذي.

على فِرَق العمل أن تواصل إعادة صياغة الخيارات بالطرائق التي تحتفظ بأهدافها الأصيلة، سواء أكانت عائدات أعلى على صافي الأصول أم نمو أكبر، وعندما يشعرون بالرغبة في صياغة القرارات في إطار معين أو إطار آخر، عليهم أن يتوقفوا ويفكروا ويضعوا خيارات أوسع؛ مثلًا أراد المدير التنفيذي لقسم الممتلكات والحوادث في شركة تأمين كبرى، أن يحقق النمو إما بزيادة كبيرة في أسهم الشركة مع الوكالات القائمة، أو عن طريق زيادة العدد الكلي للوكالات التي تبيع منتجاتها. قبل أن يحدد فريق القيادة اختيار أي من المسارين، كان عليه اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان سيعرض خطًّا كاملًا من المنتجات أم خطًّا ضيقًا ومحدودًا، ونتيجة لذلك وجد أفراد الفريق أنفسهم يدرسون أربعة نماذج للعمل: 1. خط المنتجات الكامل مع الوكالات الكبرى القائمة. 2. خط المنتجات الضيق أو المحدود مع الوكالات الكبرى القائمة. 3. خط المنتجات الكامل مع المزيد من الوكالات الصغيرة. 4. خط الإنتاج الضيق أو المحدود مع المزيد من الهيئات الصغيرة.

لعدم قناعتهم بهذه الخيارات، قسّموا العمل إلى 16 سمة للقيمة، بما فيها العلامة التجارية، وخدمة المطالبات، وتعويض الوكالة، وتنافسية السعر، واتساع نطاق عرض المنتج، وتكنولوجيا عرض العلامة التجارية. إن بعض سمات القيمة قد تنطبق على نماذج العمل الأصيلة الأربعة كلها، وتنطبق على النماذج الأخرى ثلاثة منها أو أقل؛

فمثلًا تعدُّ تكنولوجيا عرض العلامة التجارية نمطًا للعمل مع العديد من العلامات التجارية الصغيرة؛ لأن عددها القليل يستلزم علاقات عرض متقاربة مع بعضها.

بعد ذلك، صنَّف الفريق شركته والشركات المنافسة المتعددة بحسب كل سمة؛ لإيجاد مداخل تنافسية تناسب رغبة القسم وقدرته على الاستثمار، وبدلًا من هذه الخيارات الأربعة الثابتة، أصبحت الشركة تتمتع الآن بعدد كبير جدًّا من الخيارات اعتمادًا على الروابط المختلفة لسمات القيمة. وفي النهاية، اختارت الشركة أن تجعل العديد من السمات متسقةً مع معايير السوق، والارتقاء بالمعايير الأخرى لتلائم المعايير العليا للسوق، مع التأكيد في الوقت نفسه على المعايير الأخرى، وقد تبيّن أن هذا بمثابة إعادة توجيه جذرية أقل مما كان الفريق يدعي الحاجة إليه بالأساس.

قاعدتان أساسيتان

لقد حددتُ حتى الآن تكتيكات عدة يمكن لفِرَق القيادة أن تستخدمها في التخلص من متلازمة الدكتاتور التلقائي، ويمكن أن تكون هذه التكتيكات فاعلة، سواء أكان استخدامها بوجه فردي أم إجمالي، ولكن إذا تحتم على فِرَق العمل القضاء على هذه المتلازمة فعليها الالتزام بقاعدتين أساسيتين.

تعمَّد السرية

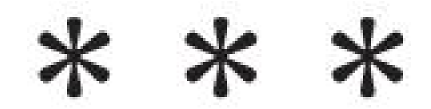
يعدُّ المناخ الآمن للحوار شرطًا أساسيًّا لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق بإطلاق بالونات الاختبار وعقد الصفقات، لذلك فإن المدير التنفيذي (الذي يعرف أن ملاحظاته التخمينية بشأن إغلاق المصانع ربما تنتشر في عموم الشركة) سوف يتحفظ في التعبير الحر؛ عمل يفكر فيه كما تتطلب إستراتيجية النقاش غير المقيد. علاوةً على ذلك، سوف يتمكن أفراد الفريق الذين لا تسود أولوياتهم في المداولات من حفظ ماء وجههم عندما ينتهي الاجتماع، وإذا عرف عنهم أنهم ضيعوا أو تسببوا في القضاء على شيءٍ عزيز بالنسبة إلى من يمثلونهم، فقد يقضي هذا الأمر على فاعليتهم أو تأثيرهم بوصفهم قادة في المستقبل.

ناقش الإطار الزمني الملائم

كثيرًا ما يحتوي جدول أعمال الإستراتيجيات الخارجية على بنودٍ مثل(إستراتيجية السوق الصينية)، تخصص لها 45 دقيقة في المناقشة، وتكون النتيجة أن النقاش يصبح بلا طائل، أو أن المدير التنفيذي يتخذ قرارًا تعسفيًّا من غير أي مراعاة للأغلبيات المتنافسة على خيارات أخرى، وعندما تقترح خيارات جديدة أو تفكك الخيارات الموجودة، يحتاج أعضاء الفريق إلى وقتٍ لدراسة هذه الخيارات بعناية وتقييم الحجج المضادة. إن تقسيم المناقشة إلى اجتماعات عدة تُعقد على مراحل متباعدة إلى حدٍّ كبير، ويتخللها تحليلٌ إضافي وعملية بحث، يمنح الأفراد فرصةً لمراجعة أفضلياتهم، ويعطيهم وقتًا زمنيًّا

لإعداد دوائرهم للتغيرات التي يحتمل أن تظهر نتيجةً لإستراتيجية جديدةٍ ما.

لتدريبات القيادة والتواصل مزاياها الخاصة، ولا يستطيع فريق عملٍ ما اتخاذ قرارات فاعلة إذا كان أفراده لا يثقون في بعضهم، أو إذا فشلوا في الاستماع إلى بعضهم. على أي حال، فإن المشكلة التي أراها كثيرًا هي تلك المشكلة التي لا يمكن حلها بالأدوات السيكولوجية التي توصف كثيرًا في كتب الإدارة، وإذا استخدم المديرون التنفيذيون التكتيكات الموصوفة سلفًا والمُصمَّمة لعلاج عملية صنع القرار، فإنهم سينجحون إلى أبعد تقدير في الوصول إلى انسجام حقيقي.



فِرَق العمل المبدعة

بيل فِشر وآندي بوينتون

دماء على المسرح وتوترات عرقية تحولت إلى عنف وموسيقى نشاز ورقصاتٍ للسفاحين، كل هذا في فيلم قصة الحي الغربي (West Side Story) الذي يمثل موسيقى برودواي النمطية في أواخر خمسينيات القرن الماضي؛ كان الفيلم والموسيقى المصاحبة تمثل ابتكارًا جذريًّا ومجازفة كبيرة غيّرت وجه الدراما الشعبية الأمريكية. وقد حصلت نسخة الفيلم على عشر جوائز للأوسكار، ولم يكن هذا بمثابة إنجازٍ سيئ لفريق من المبدعين المكوّن من الملحن (جيرومي روبنز Jerome Robbins)، والكاتب (آرثرلورنتس Arthur Laurents)، والموسيقار (ليونارد برنشتاين Leonard Bernstein)، والمطرب (ستيفن سوندهايم Stephen Sondheim) الذين أخرجوا هذا العمل إلى النور.

في أي مجال تقريبًا من مجالات النجاح أو الإنجاز الإنساني: العمل، والفنون، والعلوم، والرياضة، والسياسة، يمكنك أن تجد فِرَق

عمل تقدم نتائج إبداعية ومذهلة، ويقدم عالم العمل أمثلة قليلة، فلننظر -مثلا- إلى فريق (ويز كِدز Whiz Kids)، وهو فريق مكون من عشرة طيارين أمريكيين سابقين جُنِّدوا معًا في العام 1964، واستطاعوا إنقاذ شركة فورد من الركود، ولنتذكر أيضًا (سيمور كراي Seymour Cray) وفريقه (سوبر من Supermen) الذين استحدثوا في بداية الستينيات من القرن الماضي أول جهاز حاسوب كبير الحجم عُرض للبيع، وبذلك تفوقوا على معالج البيانات الأكثر قوة الذي أنتجته شركة (IBM). وفي الآونة الأخيرة استطاع فريق (إكس بوكس Xbox) في شركة (مايكروسوفت) أن يحقق ما لم يكن ليخطر على بال، عن طريق تصميم منصة الألعاب التي سببت ضغوطًا خطيرة لمحطة ألعاب (بلاي ستيشن 2) لدى شركة سوني، التي كانت تحقق أعلى المبيعات في الشهور الأولى القليلة من طرحها للبيع في الأسواق.

نطلق على جماعات -العمل هذه مسمى الفِرَق المبدعة، وهي تختلف بالأساس عن المجموعات المتعددة من كل صنفٍ ولون التي تشكلها المؤسسات لتحقيق أهداف أكثر تواضعًا؛ تتكون الفِرَق المبدعة من نخبة الخبراء في مجالاتٍ معينة، وبوجه خاص لإدارة مشروعاتٍ طموحة، ويتسم أسلوب عملها بإيقاعٍ محموم، وتتميز بطاقة كبيرة واضحة، وهي متفردة في أهدافها الطموحة، وعمق حواراتها، ودرجة معنوياتها، والنتائج الاستثنائية التي تحققها.

ومع هذه القدرات والإمكانات، تتفادى معظم الشركات بوجه متعمد هذه الفِرَق المبدعة من منطلق اعتقادها أن نسب الخطر

تكون عالية إلى حد بعيد، ويتمثل أحد الأسباب في الاعتقاد بأنه من الصعب الإبقاء على الفِرَق المبدعة بمجرد تحقيق أهدافها؛ لأن انتهاء مهمتها وغواية التحديات الجديدة سرعان ما تُؤدي إلى غربلة صفوف المجموعة، ويتمثل سببٌ آخر في أن معظم المؤسسات تعتقد أن الخبراء نخبويون ومغرورون، ومتقلبو المزاج بدرجةٍ مفرطة يصعب معها العمل معهم. وإذا ما أرغمت هؤلاء الأفراد على التعاون في مشروعٍ ما ينطوي على أخطار بالغة، فربما يؤدي ذلك إلى تصادمهم وتشاحنهم، وحتى فكرة إدارة مجموعةٍ كهذه تبدو فكرةً خيالية أو غير متصورة، ولذلك تقع معظم المؤسسات في خطأ يتعلق بطريقة العمل، بتكوين فِرَق عمل للمشروع من الأشخاص الذين ينسجمون مع بعضهم، وهنا تكون النتيجة متواضعة أو متوسطة.

وقد رأينا هذا النموذج كثيرًا، ودرسنا في السنوات الماضية الأعمال الداخلية لفِرَق العمل المسؤولة عن مشروعاتٍ مهمة في عشرين شركة من أشهر الشركات العالمية، ووجدنا أن بعض فِرَق العمل ذات التطلعات الكبيرة والمواهب الكبيرة من الناحية التنظيمية تفشل ولا تحقق النجاح، ويكون هذا ماثلًا أحيانًا أمام أعيننا. في حوارنا مع المديرين المعنيين، اكتشفنا أن الفِرَق المبدعة تعمل في ضوء مجموعة مختلفة من القواعد عن الفِرَق الأخرى، وأن فِرَق العمل العديدة ذات الأداء العالي التي كانت من الفِرَق التي درسناها في مجالاتٍ متنوعة، لا تتناسب إلا مع معايير قياسية قليلة، فهي لا تحقق أهدافها الكبيرة فحسب، ولكنها أيضًا تغير طريقة عملها وعملاءها وحتى صناعاتها.

وعلى عكس من الفِرَق التقليدية التي تتكون بطريقة نمطية من أي أفرادٍ موجودين بصرف النظر عن الموهبة، نجد أن الفِرَق المبدعة تتكون من أفرادٍ يتمتعون بأداءٍ متميز، يُختارون لأداء أدوارٍ مهمة ومحددة. وتتسم هذه الفِرَق بروح المودة والفاعلية أو القوة، وهي تعمل بأفضل طريقة عندما يوضع الأفراد معًا في نطاقاتٍ محددة تحت قيود زمنيةٍ صارمة، وهم يفترضون أن عملاءهم أذكياء وأصحاب تفكير راقٍ مثلهم بمعنى الكلمة، ولذلك لا ينسجمون مع الأشخاص النمطيين المتوسطين (متوسطي الذكاء). ويعوِّل قادة الفِرَق المبدعة كثيرًا على التعاون الكبير؛ أي إنهم لا يتخوفون من تشجيع المواجهة الإبداعية لتحقيق هذا الهدف.

الفكرة باختصار

تخيل هذه السيناريوهات شديدة الخطورة: يتحتم على شركتك دخول سوق جديدة لم تُختبر بعد، أو إعادة التنظيم للاستفادة من منصة جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو تجنب أزمة علاقات عامة ناجمة عن التلاعب بالمنتج، ولإدارة هذه التغيرات، فأنت بحاجة إلى فِرَق مبدعة؛ أي مجموعات من كبار الخبراء في مجالهم.

لكن هؤلاء النجوم المشهورين معروفون بتقلب المزاج وحب الذات، وأنت تتخوف من أن إرغام مجموعة منهم على العمل معًا سوف يتسبب في مشكلةٍ خطيرة، لذلك تختار بدلًا من ذلك مجموعة عادية للمشروع.

لا تفعل ذلك؛ فالفِرق العادية قد تبدو مهذبة ولا تسبب مشكلات، لكن نتائجها تكون عادية مثلها تمامًا، وعليك تشكيل فريق مبدع، وأن تديره بإستراتيجيات

علمية كما ينصح (فيشر وبوينتون)، فبدلًا من تأكيد الذوات الجماعية مثلًا، أثنِ على الذات الفردية عن طريق تهيئة الفرص للأداءات الفردية، ثم بعد ذلك ابنِ ذات المجموعة عن طريق تشجيع الحماس الفردي الصادق على الهدف، وتبنى الحوار الحماسي المباشر الذي لا يراعي العواطف، ومن بين العواطف المتأججة، سوف يصيغ أعضاء فريقك أكثر أفكارهم إبداعًا.

من بين مجموعات العمل التي درسناها، كانت مجموعتان من خارج عالم الأعمال السائد: الفِرَق المبدعة التي أنتجت فيلم قصة الحي الغربي، والعمل التلفازي الرائع في خمسينيات القرن الماضي (Your Show of Shows)، والأعمال التي جاءت بعده. لقد تميَّز الفريقان بالحيوية والتفرد، واستطاعا تغيير الطبيعة الخاصة لأعمالهم التنافسية، ونعرض أيضًا نموذج عمل أكثر معاصرةً من شركة (نورسك هايدرو Norsk Hydro)، شركة الطاقة النرويجية العملاقة. ودرسنا عن قصد مجموعة من المصادر منها يوميات العمل والمقابلات الشخصية ومواد الفيديو الأرشيفية، وانطباعات العديد من المديرين المعنيين. في الصفحات اللاحقة سوف نصف بتفصيل أكثر ما الذي يكَوِّن فريقًا مبدعًا، والطريقة التي تعمل بها هذه الفِرَق، وما الذي تحتاجه في ما يتعلق بالقيادة.

تجميع النجوم

تُعنى الفِرَق الأكثر تقليدية بالأداء أو العمل أكثر من الاهتمام بالتفكير. بعبارةٍ أخرى تعني الفرضية العملية أن التنفيذ أكثر أهمية من إيجاد الأفكار الإبداعية؛ لهذا فإن تكليف فريقٍ ما يقع على عاتق

الأفراد القادرين على إنجاز العمل، ومع ذلك يحتمل أن تكون طريقةً أقل تقليديةٍ قادرة على تحقيق نتائج استثنائية.

تطبيق الفكرة

يقترح فِشر وبوينتون هذه المبادئ لإدارة فريقٍ مبدع:

اجمع النجوم، وعيِّن فقط الأعضاء الذين يتمتعون بأفضل المهارات، وحتى وإن كانت خبرتهم قليلة في المشكلة موضوع البحث.

مثال: بعد الاستثمار الكبير في أحد مواقع البترول الكبيرة الواعدة، اكتشفت شركة (نورسك هايدرو) أن الموقع كان جافًّا، وجمَّع قائد الفريق (جيل سوندي SundeKjell) فريقًا من المبدعين لتفادي حدوث أزمة علاقات بين المستثمرين، وضم الفريق أفضل المهنيين من أنحاء الشركة جميعها، وتمثل هدفه في: تحليل مجموعات كبيرة من البيانات، وتحديد الخطأ، وإقناع المساهمين بأن هذه النتيجة لن تتكرر مرةً أخرى.

بناء ذات المجموعة: مع تقدم مشروعك، ساعد النجوم على تجاوز شعور الأنا عندهم وعلى تحولهم إلى فريق قوي موحد بهوية مشتركة.

مثال: في البداية، اختلف سوندي مع ثقافة شركة (نورسك هايدرو) القائمة على الإجماع، عن طريق الاحتفال على الملأ بأفراد فريقه، ووضعهم بطريقة متعمدة في دائرة الضوء، ورسَّخ عقلية النجم عن طريق إطلاق لقب (الفريق أ) عليهم، ثم بنى ذات الفريق عن طريق حماية الأفراد من الرقابة التعسفية ممن هم أعلى منهم، ما مكنهم من الوصول غير المقيد إلى الموارد والأدوات، وعَدِّ ما حققوه من نتائج حاسمًا ومؤثرًا.

اجعل العمل رياضة احتكاك وتواصل: استخدم الحوارات المباشرة (وجهًا لوجه) في أماكن مخصصة لتبني الحوار الصادق.

مثال: أسس سوندي غرفة مخصصة للفريق وزوَّدها بأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصالات العلمية الأخرى، واستخدم هذه المساحة غرفة عمل

ومكان اجتماعات للمناقشة المكثفة الصريحة التي جعلت أفراد الفريق يطلقون العنان لأفكارهم للتفاعل مع بعضهم.

احترام ذكاء العميل: عزِّز فكرة أن عملاء فريقك يريدون المزيد وليس القليل، وسوف تشجعهم على طرح الحلول التي تتسق مع هذه الفكرة الراقية.

مثال: بالنسبة إلى فريق أ في شركة نورسك هايدرو، كان الفريق مؤلفًا من محللي السوق، وكانت مهمة الفريق تتمثل في إدارة رد فعل السوق لتراجع الأسعار، فإذا كان التحليل متسرعًا أو ناقصًا، فإن القيمة السوقية للشركة سوف تنخفض. أعطى الفريق شرحًا مقنعًا، ترك انطباعًا إيجابيًّا عند محللي السوق عن قدرة الشركة على الاستجابة إلى مشكلات السوق بسرعة وبطريقة مقنعة، وحصلت الشركة على شهرة من الصحافة وتفادت تدهورًا ماليًّا خطيرًا.

(رعي القطط): استخدم إستراتيجيات إدارة الوقت لإحداث توازن بين حاجة أعضاء الفريق للاهتمام والحرية الفكرية مع المتطلبات الضاغطة والمواعيد الزمنية للمشروع ذي الأخطار العالية. مثال: ألزم (سوندي) أفراد الفريق أ على تقديم العروض أو المقترحات لمدة لا تزيد على 15 دقيقة، وشجع ذلك أفراد الفريق على استخدام هذا المخصص الزمني في أحداث أكبر قدر من التأثير، وحال دون فرض الأفراد العدوانيين آراءهم على الآخرين، وجعل الالتزام القوي بالوقت: «الجميع يدركون ضرورة أن يرقصوا على الإيقاع نفسه».

في الفِرَق المبدعة، يكون التفكير أكثر أهمية من العمل، فالأفراد يعيّنون بسبب مهاراتهم ورغبتهم في خوض التحديات الكبيرة، وبدلًا من تجميع مجموعة من الأفراد والحط من مواهبهم، يدفع قادة الفريق المبدع كل فرد بقوة حتى يقدم أقصى ما يستطيع من قدرات في سياق الهدف العام للفريق، ولا يشعر أفراد الفريق المبدع بالتردد،

وعادة يريدون الإقدام على مغامرة خطيرة تستطيع أن تبعدهم عن المسارات التقليدية المعتادة؛ إنهم يحبون التحديات الصعبة، ويقبلون بخطر التشهير أو القضاء على حياتهم المهنية، في حالة فشل مشروعاتهم، ويزيد هذا الخطر الضغوط على أعضاء الفريق لتسليم المشروع في موعده، ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لضمان حدوث تجديد جذري.

إذا أردتَ أداء عظيمًا من أي نوع، عليك أن تبدأ بأفراد عظماء، ففي عام 1949م، ابتعد ممثل كوميدي شاب يسمى (سِد سيزار Sid Caesar) عن ميدان المنافسة بالاعتماد على كتَّاب مبدعين، وحقَّق عرض (your show of shows) وعروض (سيزار) الأخرى أكبر نجاح تجاري في التلفاز وقتئذ. وطوال تسع سنوات، قدم (سيزار) وفريقه من الكتَّاب عروضًا حية، ضمن سلسلة من الروائع الكوميدية التلفازية كانت تحصد الجوائز على الدوام، وقد وُصف ذلك الفريق بأنه أعظم فريق للكتابة في تاريخ التلفاز.

ربما كانوا أفضل كتَّاب الكوميديا في أمريكا، ولكنهم لم يكونوا الأكثر ظرفًا وفكاهة بالطبع. ومثلما هي الحال مع الفِرَق المبدعة، فقد تعرَّض فريق (سيزار) لصراعات يومية شديدة، وبدا الأمر وكأن كل كاتب كان يعرف أنه/ها الأفضل، وفي كل يوم حاول أعضاء الفريق التفوق على بعضهم؛ للحصول على لقب (أفضل المتميزين)، وقد زادت حدة الصراعات الشخصية؛ لأن الكتَّاب تصارعوا بعدوانية على رؤية من منهم كانت أفكاره أكثر قبولًا، وكان كل واحد يسبب إزعاجًا

لغيره، ويرى الآخر شخصًا مغرورًا وبغيضًا. هذا التوتر بين أفراد الفريق جعل (سيزار) يصف المناخ التنافسي بأنه «مناخ مشحون بالتوتر والكراهية»، بينما ترجم شخصان مبدعان في الفريق وصف سيزار إلى (منافسة) و(تعاون).

اشتهرت أيضًا مجموعة (قصة الحي الغربي) بعدم الانسجام، ولتكوين الفريق سعى (جيروم روبنز Jerome Robbins) وهو ملحن شاب لألحان البالية الكلاسيكية بإصرار إلى ضم (ليونارد بيرنشتاين Leonard Bernstein)، وهو مرجع في تأليف الموسيقى الكلاسيكية وتنفيذها، و(أرثرلورنتس Arthur Laurents) وهو كاتب تلفازي ناجح وذو مكانة مرموقة، والمطرب الشهير (ستيفن سوندهايم Stephen Sondheim). وعرف عن هؤلاء الموهوبين تضخم الأنا والطموح المفرط، وفي أول لقاء بينهم، رفض (لورنتس) القيام بمهمة ثانوية بجانب (برشتاين) المشهور بتضخم الأنا، وأكد على الملأ أنه لم يكن بصدد كتابة أي نص لأي من أوبرا برشتاين اللعينة، وهكذا دخل أفراد الفريق كلهم في حرب كريهة، وكان كل واحد بحاجة إلى مهارات الآخر وليس السلام والهدوء.

بناء (أنا) المجموعة

تعمل الفِرَق التقليدية عادة في ظل طغيان ألـ (نحن)، بمعنى أنهم يضعون إجماع المجموعة والالتزام به فوق الحرية الفردية. إن انسجام الفريق من الأمور المهمة؛ لأن الوئام يعوِّض الموهبة المفقودة، وينتج من هذا فِرَق عمل تتكون من أفراد لديهم اتجاهات عظيمة، ويشعرون

بالسعادة، ولكن كما قال (ليبمان Liebman): «تأتي النتيجة المهذبة من فريق مهذب».

فِرَق العمل التقليدية مقارنة بالفِرَق المبدعة

تختلف الفِرَق المبدعة عن الفِرَق التقليدية في الأبعاد كلها، من الطريقة التي يُوظَّف عن طريقها الأفراد إلى الطريقة التي يدعمون بها أعمالهم، ومن التوقعات عن النتائج التي يقدمونها.

الفِرَق التقليدية	الفِرَق المبدعة
تختار الأفراد حسب التوافر	**تختار الأفراد بسبب مهاراتهم**
• تعين الأفراد وفقًا لمدى توافرهم وخبراتهم السابقة مع مشكلة معينة.	• تصر على تعيين من يتمتعون بأفضل المهارات فقط، بصرف النظر عن معرفة الفرد بالمشكلة.
• تملأ الفريق حسب الحاجة.	• توظف المتخصصين في وظائف الفريق كلها.
تؤكد الجماعية	**تؤكد الفردية**
• تقمع الذات الفردية.	• تحتفل بالذات الفردية وتهتم بها، وتستخرج أفضل ما عند كل عضو في الفريق.
• تشجع الأفراد على التعاون.	• تشجع الأفراد على المنافسة، وتوجد فرصًا للميول الفردية.
• تختار أي حل اعتمادًا على الإجماع.	• تختار أي حل حسب مميزاته.
• تضمن تفوّق الكفاءة على الإبداع.	• تضمن أن الإبداع يفوق الكفاءة.
تركز على المهام	**تركز على الأفكار**
• تنجز المهام الحرجة في الموعد المحدد.	• توجد تدفقًا ثريًا ومتتابعًا للأفكار بين أفراد الفريق.
• تنتهي من المشروع في الموعد المحدد.	• تكشف الأفكار التقدمية الإبداعية في الوقت المناسب وتعبر عنها.

الفِرَق التقليدية	الفِرَق المبدعة
العمل بشكل فردي ومتباعد	**العمل معًا وبشكل مكثف**
• تطلب من الأفـراد استكمال المهام المنوطة بهم.	• تجعل الأفراد يقتربون من بعضهم.
• تسمح بالتواصل عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف والاجتماعات الأسبوعية.	• تجعل الأفـراد يعملون معًا وبطريقة سريعة.
• تشجع الحوارات المهذبة.	
تخاطب العميل العادي	**تخاطب العملاء الأذكياء والخبراء**
• تحاول الوصول إلى أوسع قاعدة ممكنة من العملاء، وأن تروق للعاديين منهم.	• تحاول إثارة دهشة العملاء عن طريق تجاوز توقعاتهم.
• تبني القرارات على معلومات السوق.	• تتحدى المعرفة السائدة في السوق
• تؤكد الأنماط التقليدية الشائعة.	• ترفض الأنماط النمطية الشائعة.

عندما تبدأ الفِرَق المبدعة عملها، يدخل الأفراد ويخرج الإجماع، ولكن مع تقدم المشروع، يسخِّر الأفراد النجوم أنفسهم لإنتاج المجموعة، وعاجلًا أم آجلًا، يتخلى الأفراد عن ذاتيتهم، ويصبحون مجموعة بتركيز صادق وحيد على الهدف، وباختصار، يتحولون إلى فريق قوي بهوية مشتركة.

انظر -مثلًا- كيف أن شركة (نورسك هايدرو) استخدمت فريقًا مبدعًا للتعاطي مع الأزمة الخطيرة في علاقتها بالمستثمرين، ففي عام 2001م، تبيَّن أن الموقع 34Bloc 34، وهو الموقع المحتمل لاكتشاف البترول في أنجولا، كان جافًّا، وكانت شركة (هايدرو) قد رصدت مبالغ كبيرة للاستثمار في هذا الموقع. على أي حال كان على

إدارة الشركة أن تقدم للأسواق المالية تفسيرًا مقنعًا لفشلها، وإلا فإن أسعار أسهمها ستنخفض انخفاضًا مفاجئًا وحادًّا.

أدركت الإدارة العليا أن المشكلة كانت على درجة من الخطورة يصعب حلها بالطرائق التقليدية، لكن شركة (هايدرو) لم تكن بكل تأكيد بيئة طبيعية لوجود فريق مبدع، ولأنها كانت ذات تراث ثري وتقليدي متجذر، وتتمتع بثقافة هندسية قوية، وتعتمد طريقة دول شمال أوروبا في اتخاذ القرار جماعيًّا، فإنها لم تكن تميز الأداء الفردي أو تعترف به. وفي الحقيقة إن معظم أنشطة عمل شركة (هايدرو) كانت متخصصة ومنفصلة، وكان العمل الجماعي مُرضيًا ولكن ليس استثنائيًّا، وكانت تقاوم بشدة حدوث أي توتر بين الموظفين.

في تحدٍّ للمألوف، جمع قائد الفريق (جيل سوندي Kjell Sunde) مجموعة قوية تتكون من أفضل الفنيين على مستوى الشركة؛ ولكن، ما مهمتهم؟ مراجعة التدفق الهائل من البيانات، وهو الأمر الذي شغل تفكير خيرة المحترفين لمدة تزيد على أربعة أعوام، وما الهدف؟ معرفة مكمن الخطأ في التحليل الأصلي لحقل النفط، وتطمين المساهمين الرئيسين أن الشركة سوف تحول دون حدوث هذه النتيجة مرةً أخرى. وما المهلة الزمنية؟ ستة أسابيع، وهذا بالطبع غير معقول إلى حد بعيد.

تمثل التحدي الذي واجه (سوندي) في أحداث توازن مقبول بين تضخيم الأنا لدى هذه النخبة وتركيز اهتمامهم على المهمة الحالية، وكان كل فرد من هؤلاء التقنيين العباقرة واثقًا لدرجة الإفراط في

قدراته، وعرفوا بأنهم من النوع الصعب والأناني، وكانوا يميلون إلى الهيمنة والسعي المحموم للبقاء في بؤرة الضوء. في شركة مدفوعة بالإجماع مثل هايدرو، كان من المفترض أن تكون طريقة العمل المعتادة حثَّ الأفراد على التخلي عن ذاتيتهم، والتعامل مع بعضهم بلطف.

لكن (سوندي) سار في الاتجاه المعاكس، واصطدم تمامًا مع ثقافة الشركة عن طريق الاهتمام الواضح بالأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ووضعهم بوجه متعمد في بؤرة الضوء، لذلك فقد رسخت قوة العمل التي حملت لقب (الفريق أ)، عقلية الفرد النجم المتميز من البداية، وكان اختيارهم للمشروع بادرة ثقة في قدرة أفراد الفريق على أداء عمل مذهل في مهمة تبدو مستحيلة، وفي الأغلب كان الأفراد يعرفون بعضهم من قبل، ولم توجد حاجة إلى بناء علاقات مهذبة، ومساعدتهم على السير في الطريق الصحيح.

بدأ (سوندي) بعد ذلك بناء ذاتية المجموعة في (الفريق أ)، وضمن للأفراد الاحترام الذي يريدون عن طريق تطمينهم أنهم سوف يعملون بطريقة تحترم استقلاليتهم، أي إنه لن توجد إدارة مصغرة أو مراقبة ومتابعة مقيتة ممن هم أعلى منهم، وستكون لأعضاء الفريق الأولية العليا المطلقة في الوصول إلى الموارد التي يحتاجونها، وسوف تكون النتائج التي يحققونها بارزة ومحددة، ولن توجد مراجعة ثانية لها؛ كان هذا بمثابة نغمة إيجابية تركت أثرها الواضح في معنويات المجموعة، مع ذلك، حمل الفريق معه كثيرًا من الصراعات القديمة. وللسيطرة على الاحتكاك، قدم (سوندي) نموذجًا شاملًا للعمل

الجماعي؛ أولًا، وضع أفراد الفريق في مجموعات ثنائية وفقًا لخبراتهم، وإدراكه للانسجام النفسي بينهما. عمل كل واحد من العضوين على حل مشكلة منفصلة، ولكنها ذات صلة بباقي المشكلات، وارتبطت كل مشكلة من مشكلات المجموعة الثنائية بالمجموعات الأخرى لتشكيل اللغز الكامل، وهذا ما كان على أعضاء الفريق أن يتذكروه وهم يعملون.

في النهاية، فهم أعضاء الفريق كلهم أنه في حالة فشل الفريق، فإنهم سوف يفشلون أيضًا، وهذا حال من غير شعور أي من الأفراد بملكية الفكرة، وفي أثناء العمل، تحول الفريق من مجموعة متضخمة الأنا إلى مجموعة موحدة رائعة، ولو أن المجموعة بدأت وهي مجموعة متماسكة، فربما لم تكن الموهبة الفردية ستتحقق أبدًا وتسخَّر للهدف.

اجعل العمل رياضة تواصل

في أغلب الأوقات، تكون الفِرَق النمطية مُتَفَرِّقة مكانيًّا؛ أي يُدارون عن بُعد، ويتجمعون معًا من حينٍ إلى آخر فقط بهدف النقاش وتبادل الآراء، وفي معظم الأحيان ينجح هذا السيناريو إلى حدٍ بعيد، ولكن عندما يتطلب الأمر إحداث تغيير كبير وقدرًا عاليًا من الأداء، فإن شروط العمل المعيارية هذه لا تلبي هذه المعايير.

في الفِرَق المبدعة، يحفز الأفراد بعضهم بعضًا، ويولدون الأفكار عن طريق الحوارات المباشرة المكثفة والمتكررة، التي تحدث في أماكن ضيقة في مدد زمنية طويلة، ولا تنقطع رسائل البريد الإلكتروني المعتادة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات التي تتم من حينٍ إلى آخر.

عندما تمارس الفِرَق المبدعة العمل، يصبح الحوار الحماسي المحرك للأداء، وليس العمل نفسه، ويضمن التقارب البدني الذي لا مفر منه لأفراد الفريق وصول الرسائل الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين بسرعة، ولذلك يعمل الفريق المبدع بسرعة تفوق سرعة الفريق العادي مرات عدة في إنجاز المشروع.

كان برنامج (your show of shows) وبرامج (سيزار) التلفازية الأخرى، تُعدُّ كل أسبوع في جناح صغير يضم مجموعة من الغرف، في الطابق السادس من المبنى رقم 130 الغربي في شارع 36 في مانهاتن، وكان التجريب والرسم السريع هو اسم اللعبة، ولم تصمد سوى أفضل الأفكار. وقد وصف أحد أعضاء الفريق (جو) العمل اليومي بالقول: «كان الناس يصيحون بأعلى أصواتهم، وتتبعثر أكوام من الأطعمة والسجائر هنا وهناك، وكانت طريقة مرهقة ومضطربة، ولكن الجميع حافظوا على تركيزهم، وسادت هذه البيئة المحمومة صدامات شخصية عنيفة، ولكن لم يكن هناك وقت للغضب أو الاستياء، وقد أوجد مكان العمل الضيق والمهل الزمنية التي لا ترحم، زخمًا من الطاقة وتوقدًا في الأفكار».

كان أفراد (الفريق أ) في شركة (نورسك هايدرو) يتندرون بالقول إنهم: «لم يكونوا قوة عمل لمهمة ما، ولكنهم كانوا مجبرين على المهمة». وقد خصص (سوندي) غرفة خاصة لفريق العمل مليئة بأجهزة الحاسوب والمعدات العلمية ومعدات الاتصال الأخرى، واستخدم هذا المكان للعمل والاجتماعات (كان أفراد الفريق يقضون

وقتًا طويلًا يصل لمدة 90 ساعة أسبوعيًّا معًا) ، وكان المناخ يبعث على الاسترخاء، ويخلو من الرسميات، وكانت المناقشات مفتوحة وصادقة تفيض بالمشاعر، ما دفع (سوندي) إلى القول: «كان أعضاء الفريق يتفاعلون باستمرار، ويحفزون الأفكار لدرجة تجعلهم يتنافسون أو على الأقل يراقبون بعضهم».

يؤثر الضغط المكثف على الفِرق المبدعة في مدة إنجاز المشروع، فعادة ما تنهار جماعات العمل تلك لسبب أو سببين: إما لأن المتطلبات العاطفية والمادية والفكرية المشتركة كانت لها ضحاياها (مع أن برنامج your show of shows والروائع الكوميدية الأخرى للفريق استمر لتسع سنوات، إلا أن أعضاء مجموعة الكتابة تبدّلوا كثيرًا)، أو لأن النجوم الذين كانوا في الغالب يفرطون في متطلباتهم، يجدون أنفسهم منجذبين إلى مشروعات جديدة، وأكثر تحديًا وإثارة، ولكن ما دام أن أعضاء الفريق يحافظون على اهتمامهم، ويشعرون أن أمامهم فرصة لترك بصمة كبيرة على شركتهم أو صناعتهم، فسوف يعملون بجد ولمدد طويلة.

تحدِّي العملاء

تؤمن الفِرَق المبدعة أن العملاء يريدون المزيد وليس القليل، وأنهم يقدِّرون العروض المغرية، لذلك تطرح الفِرَق المبدعة الحلول التي تتسق مع هذه الأفكار الراقية، وتصبح رؤية العملاء الذين يطلبون المزيد بمثابة نبوءة ذاتية التحقق؛ لأنه في الوقت الذي يقدم فيه

المتنافسون عروضًا مخفَّضة لعملائهم، تعاود الفِرَق المبدعة تحديد الذائقة والتوقعات، ورفع مستوى القبول في السوق.

قبل قصة الحي الغربي، كانت عروض (Broadway) الموسيقية مقتصرة على الشكل التقليدي الذي يتسم بالحنين للماضي، والكوميديا، والشعور بالنهايات السعيدة، وكانت العروض ببساطة تسلية تسويقية؛ أي لتحقيق الانتشار، وكان عمل (الأمريكيين الملاعين Damn Yankees) ، من أهم روائع تلك المرحلة، وهو عمل موسيقي عن أحد مشجعي (البيسبول).

لم يكن هناك مجال للأعمال التراجيدية والنقد الاجتماعي، أو حتى الفنون بكل ما تحمل الكلمة من معنى.

كان (روبنز) ، و(برنشتاين وسوندهايم) يفكرون بطريقة أخرى، ولم يتفق معهم إلا القليل، وكان نقل قصة الحي الغربي إلى المسرح بمثابة تحد كبير؛ لأن معظم المنتجين كانوا يعتقدون أن المشروع ينطوي على أخطار بالغة؛ لأنه يعالج أفكار الوعي الاجتماعي والعنف العنصري، والسؤال هو: كيف يمكن أن يحقق هذا أموالًا؟ سرعان ما تلاشت المخاوف من المغامرة برأس المال، وواصل روبنز وآخرون إصرارهم، ووضعوا مسارهم المهني على المحك حتى يقدموا للمشاهدين شيئًا جديدًا وجريئًا بمعنى الكلمة، ومختلفًا عن أي شيء قدموه من قبل، وحققوا نجاحًا مذهلًا يحسدون عليه.

على نحو مماثل، كان (سِد سيزار) يعتقد أنه لم يعد لديه ما يمكن أن يقدمه للمشاهدين، وعندما انزلق التلفاز الأمريكي في تقديم البرامج التافهة، حاول (سيزار) الإفلات من ذلك الابتذال المتمثل في البرامج السهلة السطحية التي كان يراها متدنية. وفي تحول عن هذا التقليد، قدم هو وفريقه للمشاهدين مادة جادة، وجاء خير تعبير عن هذا على لسان ليبمان، حيث يقول: «من الأمور المسلم بها بالنسبة إلينا أن الجمهور العريض الذي نحاول الوصول إليه ليس جمهورًا صامتًا؛ إنه يتمتع بقدر كبير من الذكاء، ولا داعي لعرض ما هو متدنٍّ أو دون المستوى له... ونحن نبذل قصارى جهدنا لتقديم تسلية عاقلة من غير حشو، ونؤمن أن الجمهور سوف يفهمها».

بالنسبة إلى نورسك هايدرو، كان (العملاء) هم محللو سوق الأسهم، وتمثلت مهمة أفراد الفريق في إدارة استجابة السوق؛ وإذا كان ما يقدمونه من تفسيرات تفسيرًا مقنعًا لفشلها، وإلا فإن أسعار أسهمها ستنخفض انخفاضًا مفاجئًا وحادًّا.

عندما تجد معظم قطاعات الأعمال أنها أمام موقف مماثل، فمن الممكن أنها ستحاول التقليل من حقيقة أن مشروعًا عملاقًا قد فشل، وتقدم اعتذارًا باهتًا، ومن ثم تتجاوز العاصفة الناجمة. على أي حال، تستطيع بعض الشركات تحويل هذه الأحداث لصالحها (في عام 1988م -مثلا- انفجر صهريج لتخزين البترول تابع لشركة Ashland، في أثناء ملئه، وأحدث وقود الديزل ضررًا بالغًا بالنظام البيئي، وأدى إلى تلوث مياه الشرب، واعترفت الشركة بذلك صراحة، وبذلت جهودًا

كبيرة في إزالة الآثار والتنظيف واستعادة اسمها وسمعتها) . وقد تركت هذه التفسيرات المنطقية التي قدمها الفريق المبدع، آثارها في محللي السوق؛ بسبب قدرة المؤسسة على الاستجابة لقضايا السوق بسرعة وإقناع، ولاقت الشركة اهتمامًا وتغطية كبيرة في الصحافة، وأنقذت نفسها من حدوث أي تدهور خطير في موقفها المالي.

رعي القطط

يؤكد معظم قادة الفِرَق التقليدية - حتى الذين يديرون مشروعات كبيرة- الإجماع والتسويات، ويتمثل هدفهم في إبقاء الضغوط عند الحد الأدنى والوفاء بالمهل الزمنية وتقديم نتائج مقبولة، وعلى النقيض من ذلك على قادة الفرق أن يكونوا أكثر ذكاءً وحزمًا، ويتمثل هدفهم في مساعدة ذوي الأداء الفردي، والمجموعة بصورة عامة، على تحقيق أقصى قدراتهم.

إن أسوأ شيء يمكن أن تفعله مع الأشخاص الذين يتمتعون بقدر عالٍ من الموهبة والاستقلالية، هو تقييد قدرتهم على التعبير؛ لذلك عليك أن تشجع هذه المواهب وتثق بها، وفي الوقت نفسه يجب على الفريق الذي يتكون من هؤلاء الأفراد أن يفي بالأهداف المحددة والمهل الزمنية الصارمة. إن إحداث التوازن بين حاجات المبدعين للاهتمام الفردي والحرية الفكرية، والمتطلبات الملحة التي لا تقبل الحلول الوسط، والجداول الزمنية لمشروع ينطوي على أخطار كبيرة، يتطلب مهارة استثنائية؛ لهذا السبب لا بد أن يضطلع قادة الفِرَق

المبدعة بأدوار مختلفة، وأن يستخدموا آليات إدارة مختلفة عما يقوم به قادة الفِرَق التقليدية.

إحدى طرائق إدارة أي فريق مبدع هي أن تكون صارمًا ومتوخيًا للكمال، وحتى أن تكون وغدًا، وقد كان (جيرومي روبنز) أفضل مثال لهذا النوع؛ فقد جمع بين الانضباط الذي لا يقبل التسامح أو التغاضي الذي يتوافر في القائد العسكري وروح الفنان الذي يهتم بالتفاصيل. كان روبنز يدفع أفراد فريقه، ويُشعرهم بالحرج ويعنفهم، ويطالبهم بالتميز، ويهتم بأدق التفاصيل؛ في محاولة للحفاظ على الاهتمام الكامل لطاقم العمل؛ فمثلًا وضع مقالات عن حرب العصابات العرقية على جدران المسرح، وشجع الآخرين على العثور على تقارير مماثلة ومشاركتها، وحظر على الممثلين استخدام أي أسماء أخرى في المسرح، وقسَّم طاقم العمل بحسب مجموعات العصابات، وصاح قائلًا: «خشبة المسرح هي المكان الوحيد الذي تمتلكونه حقيقة في هذا المسرح، ولا تملكون أي شيء آخر، وعليكم أن تحاربوا من أجله». أثار هذا منافسة حقيقية بين المجموعات، ما جعل المنتج النهائي محاكاة حقيقية للواقع.

ولا حاجة إلى القول إن الفريق تعرَّض لقدر كبير من التوتر والضغط، وفي النهاية كره العديد من أفراد الطاقم (روبنز)، وعلَّق أحدهم قائلًا: «إذا ذهبت إلى الجحيم، لن أكون خائفًا من الشيطان؛ لأنني عملت مع جيرومي روبنز». لكن طريقته الصعبة في القيادة أكسبته احترامًا كبيرًا، وقد لاحظت (شيتا ريفيرا Chita Rivera)

النجمة التي لعبت دور (أنيتا) في نسخة (برودواي) من قصة الحي الغربي، قائلة:

«لو لم يستخدم روبنز هذه الطريقة، لما استطاع أي شخص أن يؤدي بالطريقة التي أدّى بها، ولما استطاع أي منهم أن يشق طريقه المهني.... إن الناس يستسلمون ونحن جميعًا نستسلم، ونستسلم سريعًا في مرات كثيرة. شعرنا بالملل في كثير من المرات سريعًا. لقد جعلك تفعل ما تستطيع فعله حقيقة، وهو شيء لم تكن أبدًا تحلم أنك تستطيع فعله».

يأخذ قادة فِرَق آخرون مسارًا مغايرًا: يسعون للتميز عن طريق تعزيز الشعور بالحرية الفكرية والإبداعية عن المجموعة كاملة، وقد جعل (سيزار) أفراد فريقه يعبرون عن أنفسهم بأكبر قدر ممكن من الحرية، وشجع هذه الحالة من الفوضى الإبداعية. ومع أن العمل بدا مشوشًا لأي ملاحظ خارجي، إلا أن سيزار جعل المجموعة تركز على الهدف: تقديم أفضل نوع ممكن من الكوميديا في كل عرض. عمل أفراد فريقه جنبًا إلى جنب في كتابة المشهد نفسه وإعادة كتابته مرات عدّة وأحيانًا في اليوم نفسه، في محاولة دؤوبة لإنجازه عن طريق التجربة المتكررة؛ كانت الأفكار والمواقف والخطوط تراجع مرات عدة، ومع ذلك استبعد معظمها واختير القليل الذي حظي بالقبول والاهتمام، وفي جلسات العصف الذهني، كان من الصعوبة بمكان تحديد ملكية الأفكار، ما أوجد إحساسًا بالاحترام المتبادل، وشعورًا بالوحدة لدى المجموعة، وشعر الكتّاب أنهم ينتمون لشيء ما أكبر منهم. وقد قال

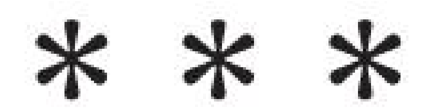
الكاتب (لاري جلبرت Larry Gilbert) أحد المساهمين في your) (show of shows عن طريقة (سيزار) في الإدارة: «كانت له سيطرة كاملة، ولكن كانت لنا حرية كاملة». تصيب هذه العبارة صميم ما يُقصد من إدارة فريق مبدع.

بصرف النظر عن طرائقهم الشخصية، يستغل قادة الفِرَق المبدعة الوقت بوصفه إحدى آليات الإدارة، كما رأينا -مثلًا- في استخدام شركة (نورسك هايدرو) و(سوندي) للوقت بطريقة شديدة الخصوصية. ولأن العروض كانت محددة بصورة صارمة في 15 دقيقة، فقد استخدم الأفراد الوقت المخصص لهم في تحقيق أعظم التأثير، ومنعت طريقة تحديد الوقت الأفراد الأكثر تجاوزًا من فرض وجهات نظرهم على الآخرين، وكانت ضغوط المهلة الزمنية كبيرة لدرجة لم تدع معها للفريق أي خيار سوى الحفاظ على تركيزه على المهمة الراهنة، وجاء خير تعبير عن ذلك الالتزام بالوقت على لسان أحد المتخصصين في التكنولوجيا، حيث يقول: «جعل الجميع يدركون ضرورة أن يرقصوا على الإيقاع نفسه».

تسعى الشركات في الصناعات كلها وراء المشروعات الطموحة طوال الوقت، وتجري تغييرات كبيرة في المنتج، ودخول أسواق جديدة، وعمليات إعادة التنظيم الكبيرة، ولكن عندما يتطلب الأمر أداءً إبداعيًّا، فمن الواضح أن طريقته المعتادة لن تكون كافية.

إذا أردت استبعاد الحلول الوسطى، فتذكر الدروس الإرشادية من مجموعة كتَّاب (سيزار)؛ أي فريق عمل قصة الحي الغربي،

و(الفريق أ) في شركة (نورسك هايدرو): «لا تتردد في تجميع أفضل الأفراد، واترك ذواتهم تُحلِّق، وشجِّع الحوار المكثف، ثم راقب انطلاق طاقاتهم، وإذا سمحت للعقول الأكثر ذكاء في مؤسستك بالاحتكاك والإبداع، فإن النتيجة سوف تتجلى في تميز حقيقي».



كيف تستطيع فِرَق الإدارة أن تصمد وتقاوم؟

كاثلين إبزنهارت، جين قهوجي، بورجوازي

كثيرًا ما يشعر كبار المديرين بالإحباط من صعوبات إدارة النزاعات، وهم يعرفون أن الصراع حول قضايا معينة طبيعي وضروري أحيانًا، ومن المحتمل أن الأشخاص العقلانيين الذين يتخذون قرارات في ظروف يكتنفها الغموض والشك، قد يواجهون اعتراضات صادقة بخصوص أفضل المسارات لمستقبل الشركة. إن فِرَق الإدارة التي يتحدى كل واحد فيها تفكير الآخر يكتسبون فهمًا أكثر شمولية للخيارات، ويضعون نطاق بدائل أكثر غنى، ثم يتخذون في نهاية المطاف ذلك النوع من القرارات الفاعلة الضرورية لبيئة العصر التنافسية، ولكن ما يؤسف له أن الصراع الصحي سرعان ما يتحول إلى صراع عقيم وغير بناء، وأن تعليقًا يقصد به إبداء ملاحظات مفيدة يمكن أن يفسر على أنه هجوم شخصي، ويمكن أن يتطور القلق والإحباط بشأن قرارات صعبة إلى غضب يوجه إلى الزملاء، وتصبح الشخصيات متداخلة مع القضايا، ولأن معظم المديرين التنفيذيين يتباهون بأنفسهم لكونهم صناع قرارات عقلانيين، فإنهم يجدون صعوبة في الاعتراف بهذا

البعد العاطفي غير العقلاني في إدارتهم، ناهيك عن الاعتراف بعدم قدرتهم على إدارته وضبطه.

يتمثل التحدي -المألوف لدى أي شخص كان عضوًا في فريق إدارة- في منع الخلاف البناء بشأن قضايا العمل من الانحدار إلى صراع شخصي معرقل، وتشجيع المديرين على النقاش من غير القضاء على قدرتهم على العمل بروح الفريق.

لقد أعدنا خلال السنوات العشر الماضية البحث في تداخل الصراع والسياسات والسرعة، في القرارات الإستراتيجية التي يتخذها كبار المديرين، وأُتيحت لنا في إحدى الدراسات فرصة الملاحظة عن قرب لعمل مجموعة من كبار المديرين في شركات تعمل في مجال التكنولوجيا؛ كانت الشركات كلها تتنافس في الأسواق العالمية التنافسية سريعة التغير، لذلك كان لزامًا على فِرَق العمل كلها أن تتخذ قرارات بالغة الخطورة في أجواء من عدم اليقين، وتحت ضغوط للتحرك السريع. كان كل فريق يتكون من خمسة إلى تسعة تنفيذيين، وأتيحت لنا فرصة توجيه الأسئلة إليهم كل على حدة، وأيضًا ملاحظة تفاعلهم عن قرب ونحن نتابع طريقة اتخاذ قرارات إستراتيجية محددة، وفتحت لنا طريقة تصميم الدراسة نافذة على الصراع، وطريقة تعاطي كبار المسؤولين معها على أرض الواقع، وإبراز مهمة العواطف في عملية صنع القرار.

في أربع شركات من بين اثنتي عشرة شركة، وجد خلاف طفيف، أو لم يكن يوجد خلاف تقريبًا، بشأن القضايا الكبرى، ومن ثم لم نرصد

أي نوع من الصراعات الكبيرة، لكن ثماني شركات أخرى خاضت صراعًا كبيرًا، وفي أربع منها، تعامل كبار المديرين مع الصراع بطريقة تتفادى العداء أو الخلاف الشخصي. أطلقنا على هذه الشركات مسميات: Bravo Microsystems, Star Electronics, Premier Technologies, Triumph Computers. وصف المديرون التنفيذيون في هذه الشركات زملاءهم بأنهم (أذكياء)، و(لاعبون في فريق)، و(الأفضل في العمل). ووصفوا الطريقة التي يعملون بها بأنها (منفتحة) و (ممتعة) و (بناءة). كان المديرون التنفيذيون يناقشون القضايا بقوة وحماس، بل ولم يهدروا وقتًا كبيرًا في المظاهر والمناورات السياسية، وعن هذا الوضع قال أحدهم: «في الحقيقة ليس لدي وقت»، وقال آخر: «نحن لا نتستر على المشكلات، بل نتطرق إليها بطريقة مباشرة، ولكننا لسنا سياسيين»، وقال ثالث، تعليقًا على فريق الإدارة في شركته: «يعلو صوتنا كثيرًا، ثم نضحك، وبعدها نحل المشكلة».

الشركات الأربع الأخرى التي كانت يسود فيها الخلاف في مناقشة القضايا، كانت أقل نجاحًا في تفادي الصراع الشخصي، وأطلقنا على هذه الشركات أسماء: Andromeda processing, Solo systems, Mercury Microdevices, Mega Software. وقد تأثرت فِرَق إدارتها كثيرًا بهذا العداء الشديد الوطأة، وفشل المديرون التنفيذيون في العمل، ونادرًا ما كان يتحدث بعضهم إلى بعض، وكانوا يميلون إلى التفتت في مجموعات متناحرة، ويعبرون عن إحباطهم وغضبهم

صراحة، وعندما وصف لنا التنفيذيون زملاءهم، استخدموا كلمات مثل: (استغلالي) و(كتوم) و(منهزم) و(مُسَيَّس).

الفكرة باختصار

هل تعتقد أن (الخلاف) كلمة قذرة، وخاصة بالنسبة إلى فِرق الإدارة العليا؟ من المهم في الحقيقة أن يشمر أعضاء الفريق عن سواعدهم ويتصارعوا (مجازيًّا)؛ فإذا فعلوا ذلك بطريقة صحيحة، فالخلاف البناء يساعد الفِرَق على اتخاذ قرارات عالية الخطر في ظروف يسودها عدم اليقين، والتحرك بسرعة في مواجهة الضغوطات الشديدة، وهذه قدرات ضرورية في أسواق اليوم المتسارعة
إذًا، ما الحل؟ تلطيف حدة الصراع الشخصي؛ لأن الصراعات سرعان ما تأخذ الطابع الشخصي، وهنا: كيف يمكن لفريقك فصل الشخصي عن المهني، وتحسين فاعليته الجماعية إلى حد كبير؟

كانت الفِرَق التي لا تخلو من صراعات كبيرة قادرة على فصل القضايا الجوهرية عن القضايا المتعلقة بخلافات شخصية، وكانت هذه الفِرَق تختلف حول المسائل المتعلقة بالأهمية الإستراتيجية، ومع ذلك ظل الأعضاء يتواصلون؛ كيف فعلوا ذلك؟ بعد تحليل ملاحظاتنا عن سلوكات فِرَق العمل، وجدنا أن شركاتهم كانت تستخدم الطرائق الست نفسها في إدارة الصراع الشخصي بين أفراد الفريق.

1. كانت تعمل في ضوء قدر كبير من المعلومات والنقاش على أساس الحقائق.

2. استحدثت بدائل عدة لإثراء مستوى النقاش.
3. اشتركت في الأهداف العامة المتفق عليها.
4. أدخلت روح الفكاهة في عملية صنع القرار.
5. حافظت على توازن الهرم التنظيمي.
6. حلَّت القضايا من غير إجماع مفروض.

كانت هذه الطرائق واضحة أكثر منها ضمنية في طريقة فِرَق الإدارة في صنع القرار، وإذا كانت هذه الطرائق تحمل مسميات معينة، فإنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن الاتساق الذي استخدمت عن طريقه هذه الشركات الأربع الطرائق الست، يشهد على فاعليتها وتأثيرها، وربما يكون المثير في الأمر هو حقيقة أن هذه الطرائق لم تعطل -بل عجلت- المسار الذي استطاعت هذه الفِرَق عن طريقه صنع القرارات.

تطبيق الفكرة

تستخدم أفضل الفِرَق 6 طرائق لفصل القضايا الجوهرية عن الخلافات الشخصية.

1. **ركز على الحقائق:** سلحوا أنفسكم بمجموعة كبيرة من البيانات عن عملكم وعن منافسيكم، فهذا يشجعكم على مناقشة القضايا الحرجة والمهمة، وليس الجدل المبني على الجهل.

مثال: كان المديرون الكبار في فِرَق عمل شركة (Star Electronics) يدرسون كل شيء: الحجوزات والتراكمات والهوامش والمعالم الهندسية والنقد والتالف والعمل الراهن، وتابعوا أيضًا تحركات المنافسين بما فيها عروض المنتجات، وتغيرات الأسعار والحملات الإعلانية.

2. **نوِّع البدائل:** في تقييم القرارات، عليك أن تضع في الحسبان أربعة خيارات أو خمسة حتى لو كنت لا تحبذ بعضها، فهذا يقضي على أسباب الصراع، ويحول دون استقطاب فِرَق العمل حول احتمالين فقط.

مثال: لتحسين الأداء الضعيف في شركة (Triumph Computer)، جمع المديرون الحقائق، ثم قاموا بعملية عصف ذهني بشأن نطاق واسع من البدائل، منها إعادة التوجيه الجذرية للإستراتيجية عن طريق دخول سوقٍ جديدة أو حتى بيع الشركة. وجمع الفريق عناصر لخياراتٍ متعددة للوصول إلى حلٍّ إبداعي وقوي.

3. **إيجاد أهداف عامة:** عليك أن توحد الفريق حول أهدافٍ عامة، وهذا يؤدي إلى إشراك الجميع في التفكير بشأن القرارات بوصفها تعاونًا؛ ما يجعل الوصول إلى الحل الأمثل لصالح الجميع.

مثال: تمثل الهدف الذي كانت شركة (Star Electronic) تسعى إليه في إنشاء (شركة حاسوب العقد)، أما هدف شركة (Premier Technologies)، فتمثل في بناء (أفضل آلة في السوق).

4. **استخدم المرح والفكاهة:** يعمل المرح حتى وإن بدا مصطنعًا في بعض الأوقات، على تخفيف حدة التوتر، وإيجاد روح تعاونية في أي فريق. إن الطرائف العملية تجعل الجميع يشعرون بالاسترخاء؛ ما يؤدي إلى زيادة اللباقة والاستماع النشط والإبداع.

5. **حافظ على توازن الهرم التنظيمي:** يكون المدير التنفيذي أكبر قوة وسلطة من المديرين الآخرين، ولكن هؤلاء يمثلون قوةً جوهرية أيضًا خاصةً في مجالات مسؤوليتهم؛ هذا يجعل أعضاء الفريق جميعًا يشاركون في القرارات الإستراتيجية كلها، ويرسخ العدالة والمساواة.

6. **حقق الإجماع عن طريق الصلاحية:** إذا لم يستطع فريق العمل التوصل إلى إجماعٍ ما، يستطيع أحد المديرين الكبار المعنيين اتخاذ القرار في ضوء المُدخلات التي يقدمها الآخرون. تعمل هذه الطريقة مثلها

في ذلك مثل طريقة إحداث التوازن في الهرم التنظيمي، على ترسيخ العدل والمساواة.

مثال: في شركة (Premier Technologies)، لم يستطع المديرون التوافق بشأن الاستجابة إلى تدشين منتجٍ جديد من جانب إحدى الشركات المنافسة. في النهاية اتخذ القرار الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس، وكأن المدير أراد أن يقول: «رؤساء الأقسام يكتفون بالكلام، وأنا أسحب الزناد».

ملاحظة: أسماء الشركات كلها وهمية.

التركيز على الحقائق

يعتقد بعض المديرين أن العمل في ضوء بيانات وفيرة للغاية سوف يؤدي إلى زيادة الصراع الشخصي، عن طريق توسيع نطاق القضايا الخلافية، وقد وجدنا أن المزيد من المعلومات يمثل فائدة كبيرة -إلى حد بعيد- إذا كانت البيانات موضوعية وحديثة؛ لأنها تشجع الأفراد على التركيز على القضايا وليس على الخلافات الشخصية؛ ففي شركة (Star Electronics) -مثلاً- كان أفراد فريق الإدارة العليا يدرسون مجموعة متنوعة من إجراءات العمل وطرائقه شهريًّا، وأسبوعيًّا، وأحيانًا يوميًّا؛ لقد زعموا بأنهم (يقيسون كل شيء). وبصورة خاصة كانوا يركزون اهتمامهم كل أسبوع على مؤشراتٍ؛ مثل: الحجوزات، والتراكمات، والتالف، والمعالم الهندسية، والنقد، والعمل الراهن، وكانوا في كل شهر يراجعون مجموعة أكثر شمولاً من الإجراءات التي أكسبتهم معرفة مكثفة بما كان يحدث على أرض الواقع في المؤسسة، وقد علَّق أحد المديرين التنفيذيين قائلًا: «نقوم بعملية متابعة ومراقبة قوية للغاية».

كان فريق (Star Electronics) يعتمد أيضًا على الحقائق المتعلقة بالبيئة الخارجية، وكان أحد المديرين التنفيذيين الكبار مسؤولًا عن متابعة تحركات المنافسين كلها وعروض المنتج وتغيرات الأسعار والحملات الإعلانية، وكان مدير آخر يتابع أحدث المستجدات التكنولوجية عن طريق شبكة اتصالاته في الجامعات والشركات الأخرى، وقال المدير التنفيذي: «نحن من خلال شركة (M.B.A) نتميز بمتابعة محمومة لبيانات شركة (Star Electronics)». ولكون التنفيذيين في شركة (Star Electronics) يتسلحون بالحقائق، فقد استطاعوا أن يفهموا بصورة استثنائية أدق التفاصيل عن عملهم، الأمر الذي أتاح لهم التركيز على نقاش القضايا المهمة، وتفادي الجدل العقيم القائم على الجهل.

في شركة (Triumph Computer)، وجدنا اهتمامًا مماثلًا بالحقائق الراهنة، وكان الشخص الذي استقدمه الرئيس التنفيذي هو المكلف بمتابعة مشروعات التطور الهندسي، والمنتج الجديد الذي ضخَّ الحياة في الشركة، وأتاحت هذه المعرفة لكبار مديري الفريق، فرصة العمل على أساس مشترك من الحقائق.

وفي حالة غياب البيانات الجيدة، يهدر الرئيس التنفيذي وقته في جدل عقيم بشأن الآراء، ويلجأ بعضهم إلى تعظيم الذات والتخمينات السيئة بشأن الكيفية التي قد يكون عليها العالم، ويصبح الأفراد -وليس القضايا- جوهر تركيز الاختلاف، ويتمثل ناتج ذلك في النزاعات الشخصية. وفي هذه الشركات لا تتوافر لدى كبار المديرين عادة معلومات ثرية بشأن العمليات الداخلية؛ مثل الحجوزات والمعالم

الهندسية، وكذلك بشأن القضايا الخارجية مثل المنتجات المنافسة، ويجمعون البيانات على نطاق ضيق وبصورة غير متكررة. وفي هذه الشركات يفتقر نواب الرئيس الذين يراقبون جمع البيانات الداخلية عادةً إلى القوة أو الكفاءة المطلوبة، وقد وصفهم بعض الأفراد الذين حاورناهم في الشركات بأنهم (يفتقرون للخبرة)، أو أنهم (منفصلون)، وفي المقابل وُصف نائب الرئيس للشؤون المالية في شركة (Permier Technologies)، وهي شركة ليس فيها كثير من النزاعات الشخصية، بأنه من يقيس (النبض الثابت لأداء الشركة).

تعتمد فِرَق الإدارة التي تتأثر بالنزاعات الشخصية بصورة متزايدة على التخمينات أو التكهنات، بدلًا من اعتمادها على البيانات الحديثة، وعندما يدرسون الحقائق، فيحتمل أن يدرسوا قياسًا قديمًا مثل (الربحية) التي تعدُّ تاريخية ومنقحة إلى درجة كبيرة، وتفضل هذه الفِرَق التخطيط القائم على المحاولات الاستكشافية والحدسية لاستقراء المستقبل، ولا يرجى من وراء أي منهما نتائج راهنة وحقيقية، وتكون نقاشات هذه الفرق شخصية وبعيدة عن الموضوعية. وقد أخبرنا مدير تنفيذي في أحد الفِرَق الأربع التي تتسم بقدر كبير من النزاعات، أنه لا يعتمد على الأرقام كثيرًا، ومع ذلك فقد وصف أهدافه بالموضوعية، وفي شركة أخرى من هذا القبيل، كان كبار المديرين ينظرون إلى المدير التنفيذي على أنه (خيالي)، و(منفصل قليلًا عن العمليات اليومية)؛ لنقارن -مثلًا- هؤلاء التنفيذيين بالرئيس التنفيذي لشركة (Bravo Microsystems) الذي اشتهر بأنه «رجل واقعي براجماتي» يعمل من واقع الأرقام.

يوجد ارتباط مباشر بين الاعتماد على الحقائق والمستويات المتدنية للصراعات الشخصية، فالحقائق تجعل الأفراد يتحركون بسرعة نحو القضايا الجوهرية التي تحيط بالاختيار الإستراتيجي، ولا ينخرط صناع القرار في جدل بشأن ما يمكن أن تكون عليه الحقائق، والأكثر أهمية أن الاعتماد على البيانات الحديثة يؤسس المناقشات الإستراتيجية على أرض الواقع، فالحقائق (مثل المبيعات الراهنة، والمشاركة في السوق، ونفقات أو تكاليف الإصلاح والتجديد، وسلوكات المنافسين، وعائدات التصنيع)، تنزع المسحة الشخصية عن المناقشة؛ لأنها ليست تخمينات أو خيالات أو رغبات تخدم المصالح الشخصية، وفي غياب الحقائق يُحتمل أن تكون دوافع الأفراد موضع شك، لهذا فإن بناء القرارات على الحقائق يوجِد ثقافة تؤكد القضايا وليس الأشخاص.

تعدد البدائل

يؤمن بعض الرؤساء التنفيذيين أنهم يستطيعون تقليص حدة النزاع عن طريق التركيز على بديلٍ واحد أو بديلين، ومن ثم تخفيض عدد الأبعاد التي يمكن أن يختلف الأفراد بشأنها، لكننا في الواقع نجد أن الفِرَق التي توجد فيها حوادث صراعات شخصية قليلة، تفعل العكس تمامًا، وهي تطور عن قصد بدائل متعددة بالطريقة التي تجعلها توازن بين أربعة أو خمسة خياراتٍ في وقتٍ واحد، ولتعزيز النقاش، قد يقدم المديرون خياراتٍ ربما لا يميلون إليها.

مثلًا، عقد الرئيس التنفيذي الجديد لشركة (Triumph) العزم على تطوير الأداء الضعيف للشركة، فعند تسلمه منصبه، كانت الشركة

تتعثر في تطوير منتجاتٍ جديدة، وشعر المستثمرون بالقلق والضيق؛ لذلك أطلق برنامجًا تدريبيًّا على جمع الحقائق، وطلب من كبار التنفيذيين استحداث بدائل. في أقل من شهرين استطاعوا استحداث أربعة بدائل، تمثل أولها في بيع بعض التكنولوجيا الخاصة بالشركة، أما الإجراء الثاني فتمثل في إعادة توجيه إستراتيجية كبيرة باستخدام قاعدة التكنولوجيا لخوض سوقٍ جديدة، أما ثالث هذه البدائل فتمثل في إعادة استخدام الموارد الهندسية، وتغيير طريقة التسويق، وكان بيع الشركة هو البديل الأخير.

عزَّز العمل المشترك على صياغة هذه الخيارات روح العمل الجماعي لدى المجموعة، وأدى أيضًا إلى تطوير رؤية أكثر إبداعًا في الموقف التنافسي في شركة (Triumph) وقدراتها الفنية، وهكذا انتهى الأمر بالفريق إلى جمع عناصر لخياراتٍ عديدة، بطريقة كانت أكثر قوةً وفاعلية من أي خياراتٍ طرحت بصورة فردية.

لاحظنا أيضًا أن الفِرَق الأخرى التي كانت فيها مستوياتٍ منخفضة من النزاعات الشخصية، تميل إلى استحداث خياراتٍ متعددة في صناعة القرارات الكبرى؛ فمثلًا واجهت شركة (Star) أزمة في التدفق النقدي بسبب النمو المتضخم، ودرس المسؤولون التنفيذيون فيها -من بين خياراتٍ أخرى- الحصول على قروض مصرفية، وبيع الأسهم الإضافية، وتكوين تحالفات إستراتيجية مع شركاء عديدين. وفي شركة (برافو Bravo) اعتمد المديرون بشكل واضح على ثلاثة أنواع من البدائل: الاقتراحات الأمينة التي يدعمها المدافعون عنها، ودعم

أي اقتراحٍ يقدمه شخصٌ آخر حتى لو كان هذا الطرح بقصد الجدل ليس إلا، والبدائل غير الأمينة المقترحة فقط لتوسيع عدد الخيارات.

توجد أسباب عدة وراء القول إن دراسة بدائل متعددة ربما يؤدي إلى انخفاض حدة النزاع الشخصي، وهي: أولًا، إنها تقلص النزاع وتصبح الخيارات أكثر وضوحًا وأكبر من كونها خيارات بين أبيض وأسود، ويتوافر للأفراد حيز أكبر لتنويع درجة دعمهم لنطاقٍ معين من الخيارات، ويمكن للمديرين أن يغيروا مواقعهم ببساطة من غير الإحساس بالحرج.

توصف طريقة إيجاد الخيارات أيضًا بأنها طريقةٌ لجمع المديرين معًا في مهمةٍ عامة ومشتركة ومتزامنة، وهذا يركز طاقتهم على حل المشكلات، ويزيد من احتمال التوصل إلى حلولٍ متكاملة؛ أي البدائل التي تصهر رؤى عدد أكبر من صناع القرار، وفي إيجاد البدائل المتعددة. لا يتوقف المديرون عند حلولٍ واضحةٍ بعينها، ولكنهم يواصلون البحث عن المزيد من الخيارات الأكثر أصالةً وأهمية في الغالب. هذه العملية في حد ذاتها إبداعية وممتعة، وتضفي مسحةً إيجابية على النزاع الموضوعي وليس النزاعات الشخصية.

على النقيض من ذلك، نجد أن النزاع في الفِرَق التي تتجادل بعنف بشأن خيار واحد أو خيارين، يتحول إلى صراعٍ شخصي؛ فمثلًا في شركة (Solo Systems)، كان فريق الإدارة العليا يدرس خوض مجال عملٍ جديد بوصفه طريقةً ما لإحداث انتعاش في أداء الشركة، وناقشوا هذا البديل مقارنةً بالوضع الراهن، ولكنهم فشلوا في دراسة خياراتٍ أخرى، وأخذ المديرون التنفيذيون يميلون إلى التخندق في

أحد جوانب هذا الجدل أو الجانب الآخر، وكلما زادت المواقف صعوبةً، أصبح النزاع مغرضًا وشخصيًّا بشكل متزايد، وقد زادت حدة هذه العداوة لدرجة أن أحد مؤيدي إحداث قدرٍ كبير من التغيير استقال من الشركة في حالة من الاستياء والضيق، بينما أصاب الفتور باقي الفريق، أو انزلقوا في حالة مناكفات سياسية عابثة.

إيجاد أهداف عامة

توجد طريقة ثالثة لخفض النزاع المدمر، تشمل صياغة الخيارات الإستراتيجية على أنها ممارسات تعاونية لا تنافسية، وتتوافر مكونات التعاون والتنافس معًا في أي فريق إدارة: حيث يتقاسم التنفيذيون حصةً ما أو نسبةً في أداء الشركة، ومع ذلك يمكن أن تؤدي بهم الطموحات الشخصية إلى التنافس على السلطة، وقد صاغت الفِرَق الناجحة التي درسناها قراراتها باستمرار بوصفها أوجه تعاون، بحيث يكون من مصلحة كل فرد التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة لصالح المجموعة.

وقد فعلت ذلك عن طريق إيجاد هدف عام يدور حوله أداء الفريق، ولا تعني هذه الأهداف بالضرورة تجانس الفكر، ولكنها تتطلب أن يدلي الجميع برؤيته في الأمر، وفي هذا الصدد نصح (ستيف جوبز Steve Jobs) الذي كان مشاركًا في ثلاث شركات ذائعةٍ الصيت من شركات وادي السيلكون هي (Apple, Next, pixar)، قائلًا: «لا ضرر من قضاء وقتٍ كبير في الحوار، بشأن الطريق الذي يمكن السير فيه نحو سان فرانسسكو إذا كان الجميع يريدون الوصول إليها، ولكن نهدر كمًّا كبيرًا من الوقت في هذا الجدل، إذا أراد أحد الأشخاص الذهاب إلى فرانسسكو، وأراد الآخر الذهاب إلى سان دييجو سرًّا».

تفتقر فِرَق العمل التي تنشغل بالنزاع إلى الأهداف العامة، وينظر أفراد الفريق إلى أنفسهم على أنهم في حالة صراع مع بعضهم، وما يبعث على الدهشة أنهم يميلون إلى صياغة القرارات بطريقةٍ سلبية، بوصفها ردود أفعال على التهديدات التي يخشونها؛ ففي شركة (Andromeda processing) مثلًا، كان فريق العمل يركز على الاستجابة لحالةٍ بعينها من الأداء الضعيف، وحاول أفراد الفريق إلقاء اللوم على بعضهم بعضًا. هذه الطريقة السلبية في صناعة القرارات مناقضة للطريقة الإيجابية التي تبناها التنفيذيون في شركة (Star Electronics)، الذين كانوا يتشاركون في هدفٍ عام في رؤيتهم لأزمة النقد ليس بوصفها تهديدًا، بل بوصفها فرصةً لبناء أكبر جبهة للحرب في معركةٍ تنافسية شديدة الوطأة. وعلى مستوى أوسع، كان التنفيذيون في شركة (Star Electronics) يتشاركون في هدف إيجاد (شركة حاسوب العقد) كما أخبرنا أحد التنفيذيين قائلًا: «في معظم الوقت نأخذ موقفًا تعاونيًّا لا رأيًا إجرائيًّا».

بالمثل، اتفق أعضاء فريق الإدارة كلهم الذين حاورناهم في شركة (Premier Technologies)، على أن هدفهم المشترك أو صرخة استغاثتهم، كان يتمثل في بناء (أفضل آلةٍ في السوق)، ومن ثم ربما اختلفوا في مناقشاتهم بشأن البدائل الفنية أو التقنية المهمة -في الداخل المحلي في مقابل خيارات التصنيع الخارجية مثلًا، أو قنوات التوزيع البديلة- من غير أن يتحول النزاع إلى صراعٍ شخصي.

تُظهر الدراسات العديدة في طريقة المجموعة في اتخاذ القرار والنزاع داخل المجموعة، أن الأهداف المشتركة تعمل على بناء تجانس

الفريق وانسجامه، عن طريق تأكيد المصلحة المشتركة لأفراد الفريق كلهم في نتيجة النقاش. وعندما يعمل أفراد الفريق نحو تحقيق هدفٍ مشترك، يقل احتمال أن ينظروا إلى أنفسهم بوصفهم رابحين أو خاسرين، ويزداد احتمال فهمهم لآراء الآخرين على نحوٍ صحيح والتعلم منها إلى أبعد تقدير، وقد لاحظنا أنه عندما يفتقر المديرون التنفيذيون إلى الأهداف المشتركة، فإنهم يصبحون أصحاب تفكيرٍ منغلق، ويزداد احتمال سوء تفسير آراء الآخرين وإلقاء اللوم عليهم.

استخدام المرح أو الدعابة

تبذل الفِرَق التي تتعامل مع النزاع بصورةٍ جيدة، محاولاتٍ واضحة -وبناءة في الغالب- لتخفيف حدة التوتر، وفي الوقت نفسه إذكاء روح التعاون عن طريق جعل عملها ضربًا من المرح والمتعة؛ إنها تؤكد الإثارة الناجمة عن التنافس المتسارع، وليس على ضغط التنافس في سوق قاسية ومتقلبة.

وقد وصفت الفِرَق التي تعاني قدرًا أقلَّ من النزاع الشخصي الطرائق التي استخدمت عن طريقها روح الدعابة في العمل، فقد استمتع التنفيذيون في شركة (Bravo Microsystems) بتبادل النكات داخل المكتب؛ فمثلًا كانت أشكال طيور الفلامنغو (البلاستيكية والقرنفلية اللون، المهداة من العملاء إلى شركة (برافو بوصفها هدايا تذكارية)، تُزين المقرات بطريقةٍ راقية، وعلى نحوٍ مماثل كان كبار المديرين في شركة (Triumph Computer) يقيمون حفلًا ترفيهيًّا خفيفًا لتناول الحلوى كل شهر، يعقب ذلك مراقبة جماعية للوزن.

كانت هذه الأنشطة التي تبدو تافهةً جزءًا من خطة المدير التنفيذي المتعمدة؛ لجعل العمل أكثر متعةً على الرغم من الضغوط. وفي شركة (Star Electronics)، كان جعل الشركة مكانًا للمرح والمتعة أحد الأهداف الواضحة لفريق الإدارة العليا، وكان الضحك ظاهرةً شائعة في اجتماعات الإدارة، والنكات العملية ظاهرةً شهيرة في شركة (ستار)؛ فقد كان التنفيذيون يحتفلون مع الموظفين الآخرين بمناسبات(الهالوين) وكذبة إبريل.

في هذه الشركات كلها، اعترف التنفيذيون أن بعض محاولات إحداث الفكاهة والدعابة على الأقل، ظاهرة إيجابية وبناءة حتى لو كانت مفروضة أو مصطنعة، ولذلك كانت تساعد على التنفيس عن حالة التوتر وتعزيز التعاون.

ومن المثير أن الفكاهة كانت غائبةً في الفِرَق التي تميزت بقدرٍ كبير من النزاع الشخصي، ومع أن كثيرًا من الأفراد كانوا أصدقاء أحيانًا، إلا أن أفراد الفريق لم يشاركوا في أي أنشطة اجتماعية للمجموعة، باستثناء حفلة أو حفلتين من رحلات الإجازات التقليدية، ولم تجرِ محاولات واعية لنشر الفكاهة والمرح. وفي الحقيقة إن المناخ الذي يتم في سياقه اتخاذ القرارات، كان على العكس من ذلك تمامًا، إذ كان عدائيًّا وضاغطًا.

تعمل الفكاهة بوصفها آلية دفاعية لحماية الأفراد من المواقف الضاغطة والمقلقة، التي تنشأ في الغالب في سياق صناعة القرارات الإستراتيجية، وهي أيضًا تساعد الأفراد على عزل أنفسهم سيكولوجيًّا عن طريق وضع هذه المواقف في سياق الحياة الأوسع، وفي الأغلب من

خلال استخدام السخرية والتهكم، ويمكن أن تقضي الفكاهة -بكل ما تنطوي عليه من غموض- أيضًا على الأثر المقلق الناجم عن المعلومات السلبية، وقد يتلفظ الأفراد بأشياءٍ فكاهية أو ملاحظاتٍ ساخرة قد تسبب إهانة؛ لأن الرسالة قد تكون جادة أو غير جادة في الوقت نفسه، وهذا يتيح للمتلقي أن يحفظ ماء وجهه عن طريق تلقي الرسالة الجادة والتظاهر بخلاف ذلك، وتكون النتيجة توصيل المعلومات الصعبة أو نقلها بطريقةٍ أكثر ذكاءً، ولا تتسبب في إحداث القلق والتوتر على المستوى الشخصي.

ويمكن أيضًا أن تنقل الفكاهة صناعة القرار إلى إطار تعاوني، وليس تنافسيًّا، عن طريق تأثيرها القوي في الحالة المزاجية. ووفقًا لمجموعة كبيرة من البحوث، يميل الأفراد الذين يتمتعون بحالةٍ مزاجية إيجابية إلى المزيد من التفاؤل، بل والتسامح مع الآخرين والعفو عنهم، فضلًا عن قدرتهم الإبداعية الكبيرة على طرح الحلول، وتتسبب الحالةالمزاجية الجيدة في فهم أكثر دقة لآراء الآخرين وحُججهم؛ لأن الأفراد الذين يتمتعون بحالة مزاجية جيدة يميلون إلى كسر حدودهم الدفاعية، ولذلك يمكنهم الاستماع بشكلٍ فاعل ومؤثر.

إحداث التوازن في الهرم التنظيمي

وجدنا أن المديرين الذين يؤمنون أن عملية صناعة القرارات في فريقهم عادلةٌ ومتوازنة، يميلون أكثر إلى قبول القرارات من غير استياء أو ضيق حتى وإن كانوا لا يوافقون عليها، ولكن عندما يعتقدون أن هذه العملية غير عادلةٍ أو متكافئة، فعادةً ما تتطور النيَّات السيئة

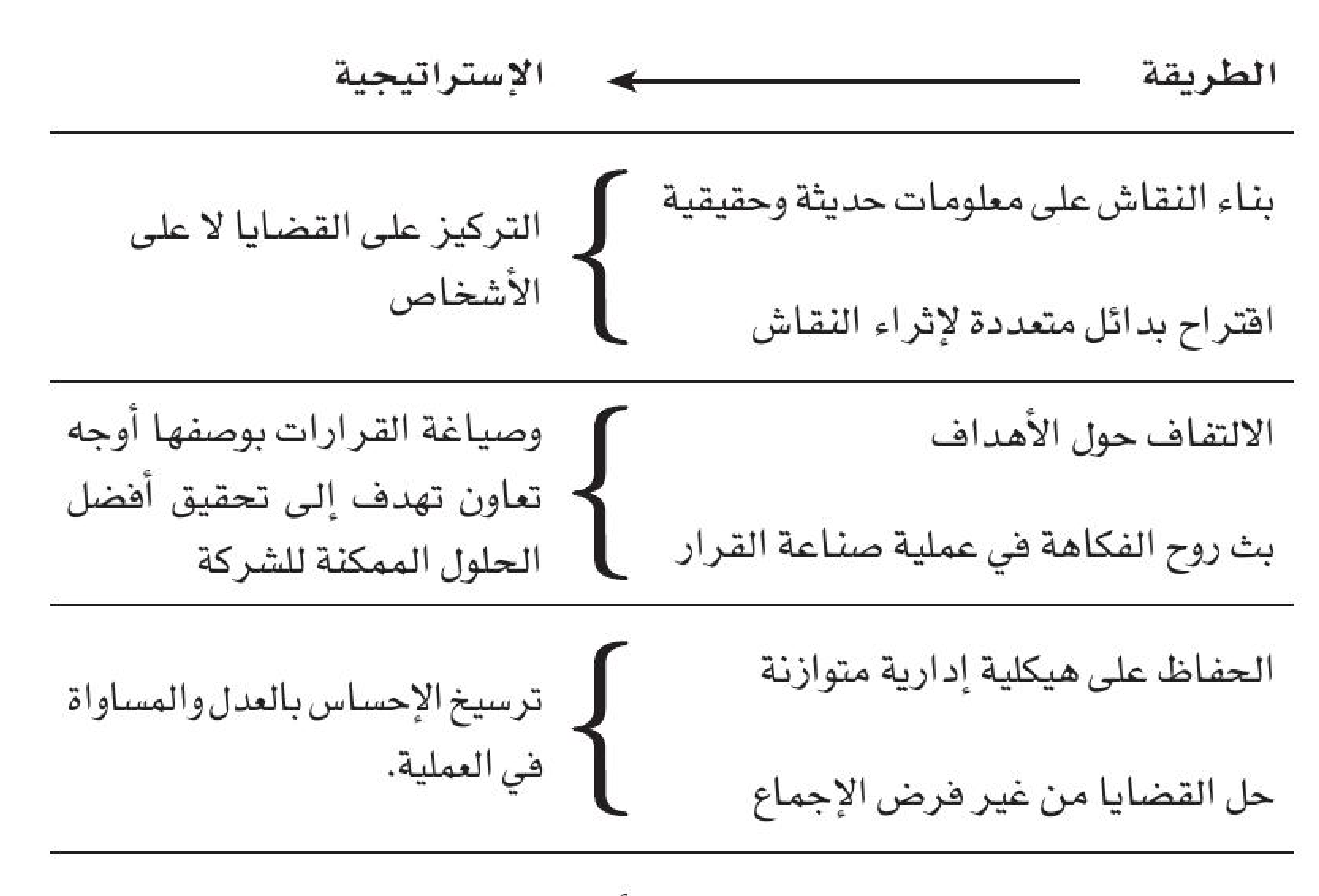
بسهولة إلى صراعٍ شخصي. إذن، توجد طريقةٌ خامسة لتهذيب النزاع الشخصي، تتمثل في إيجاد الإحساس بالعدل والتكافؤ عن طريق إحداث التوازن في السلطة داخل فريق الإدارة.

يشير بحثنا إلى أن القادة الأوتوقراطيين الذين يمارسون الإدارة عن طريق صور مركزية مفرطة للسلطة، يتسببون عادةً في قدرٍ كبير من الاحتكاك الشخصي، وعلى الطرف الآخر، نجد أن القادة الضعاف يتسببون أيضًا في إيجاد النزاع الشخصي؛ لأن فراغ السلطة في القمة يشجع المديرين على النزاع من أجل المنصب، ويكون النزاع الشخصي في أدنى مستوياته في ما نطلق عليه هيكليات السلطة المتوازنة، وهي التي يكون فيها الرئيس التنفيذي أكثر قوةً من الأفراد الآخرين في فريق الإدارة العليا، لكن الأعضاء يتمتعون في الوقت نفسه بسلطةٍ حقيقية، وخاصةً في مجالات المسؤولية المُحددة جيدًا. وفي هيكليات القوة المتوازنة يشارك المديرون التنفيذيون جميعًا في القرارات الإستراتيجية.

في شركة (Premier Technologies) - مثلًا - كان الرئيس التنفيذي الذي وصفه آخرون بأنه (لاعبٌ في فريق)، أكثر الشخصيات قوة بكل تأكيد، ولكن المديرين التنفيذيين كلهم كانوا من أقوى المشاركين في صنع القرار في بعض مجالاتهم أو تخصصاتهم المحددة، ويضاف إلى ذلك أن الفريق كله كان يشارك في القرارات المهمة، وقد وصف أحد التنفيذيين الرئيسَ التنفيذي قائلًا: «يعتمد على انتقاء الأفراد المتميزين، ويجعلهم يعملون».

لخص الرئيس التنفيذي في شركة (Bravo Microsystems)، وهي شركة أخرى تتميز بهيكلية إدارية متوازنة، فلسفته قائلاً: «تشمل عملية اتخاذ القرارات السريعة أكبر عدد ممكن من الأفراد». وقد لاحظنا فريق شركة (برافو) لشهور عدة وهو يعيد عملية توجيه إستراتيجية كبرى، وبعد مناقشات عدة للمجموعة، اتخذ القرار الأخير الذي تم التوصل إليه في خلوة لأيام عدّة شملت الفريق كله.

كيف تتجادل فِرَق العمل وتحافظ على تماسكها في الوقت نفسه؟



الطريقة ←	الإستراتيجية
بناء النقاش على معلومات حديثة وحقيقية اقتراح بدائل متعددة لإثراء النقاش	التركيز على القضايا لا على الأشخاص
الالتفاف حول الأهداف بث روح الفكاهة في عملية صناعة القرار	وصياغة القرارات بوصفها أوجه تعاون تهدف إلى تحقيق أفضل الحلول الممكنة للشركة
الحفاظ على هيكلية إدارية متوازنة حل القضايا من غير فرض الإجماع	ترسيخ الإحساس بالعدل والمساواة في العملية.

على النقيض من ذلك، وجدنا أن القادة في الفِرَق التي يشوبها قدر كبير من النزاع الشخصي كانوا ضعفاء أو أوتوقراطيين إلى أبعد تقدير؛ فمثلًا كان الرئيس التنفيذي في شركة (Mercury Microdevices) هو صانع القرار الرئيس، ووجِدت فجوة كبيرة في

السلطة بينه وبين أفراد الفريق، وفي القرار الذي تعقبناه، كان الرئيس التنفيذي يهيمن على العملية برمتها من البداية إلى النهاية: تحديد المشكلة، وتحديد التحليل، وتقرير الخيار. وقد وصف أعضاءٌ الفريق الرئيس التنفيذي بأنه (قوي ودوجماتي)، ووصفه آخر قائلا: «يبدو (بروس Bruce) عند صناعة قرار ما، أشبه ما يكون بمَلِك».

وفي شركة (Andromeda)، كان الرئيس التنفيذي يمارس سلطة متواضعة فقط، وكانت مجالات المسؤولية ضمن فريق الإدارة العليا غائمة وغامضة، وكان على كبار المديرين التنفيذيين أن يناوروا في ما بينهم لتحقيق أي شيء، وقالوا إنهم يشعرون بإحباط شديد بسبب الإرباك والفوضى في الإدارة العليا.

وقد توقع معظم المديرين التنفيذيين السيطرة على جانبٍ كبير من عملهم وليس على العمل كله، وعندما كانوا يفتقرون إلى السلطة -بسبب رئيس متسلط أو فراغ في السلطة- أصيبوا بالإحباط بسبب عجزهم عن اتخاذ قراراتٍ مهمة. وأصبحوا سياسيين بدلًا من كونهم أعضاء في فريق عمل، وقد فسر ذلك أحدهم قائلًا: «كلنا يتنافس من أجل الحصول على موقع في التسلسل الهرمي»، وقال آخر: «نناور من أجل كسب ود الرئيس التنفيذي».

تتسق المواقف التي رصدناها مع الدراسات السيكولوجية والاجتماعية الكلاسيكية للقيادة؛ مثلا في دراسةٍ من ستينيات القرن الماضي، تناول (رالف وايت Ralph White) و(رونالد ليبيت Ronald Lippitt)، آثار طرائق القيادة المختلفة في الأولاد في النوادي الاجتماعية، ووجدا أن الأولاد الذين يتولى شأنهم قادةٌ ديموقراطيون

-وهذا وضع قريب من هيكلية السلطة المتوازنة-أظهروا اهتمامًا تلقائيًّا بأنشطتهم، وشعروا بدرجة كبيرة من الرضا، وتميز فريقهم بالكثير من الملاحظات الودية والثناء والتعاون. أما الأولاد الذين يتولى شأنهم قادةٌ ضعاف، فكانوا غير منظمين وغير أكفاء ومتذمرين، لكن الحالة الأسوأ كانت السلطة التسلطية التي جعلت الأولاد في ظلها عدائيين وعدوانيين ومتخاصمين، ويمارسون من حينٍ إلى آخر العنف البدني ضد الأبرياء الضعفاء. وفي مواقف القوة غير المتوازنة، لاحظنا أن البالغين يُمارسون الاعتداء اللفظي الذي وصفه زملاؤهم بأنه عنيف، وقد تحدث أحد المديرين عن ذلك الموقف بقوله: «كنت محصورًا في مرمى تبادل إطلاق النيران»، ووصف آخرٍ أحد زملائه قائلًا: «مسدسٌ يوشك أن يطلق النار»، وتحدث ثالث قائلا: «أنا مقهور» من الرئيس التنفيذي.

السعي لتحقيق الإجماع بالصلاحيات

تعدُّ السلطة المتوازنة إحدى الطرائق لترسيخ الإحساس بالعدل، أما التوصل إلى طريقةٍ ما لحل النزاع بشأن القضايا، فيعدُّ إحدى الطرائق الأكثر أهمية، وربما أهمها على الإطلاق؛ وجدنا في بحثنا أن الفِرَق التي تدير النزاع بطريقةٍ فاعلة، تستخدم جميعها الطريقة نفسها في حل النزاعات الكبيرة، وهي عمليةٌ تجري على خطوتين يطلق عليها بعض المديرين التنفيذيين «الإجماع عن طريق الصلاحيات»، وهي تعمل على هذا النحو: يناقش المديرون التنفيذيون قضية ما، ويحاولون التوصل إلى إجماعٍ بشأنها، فإذا استطاعوا تحقيق ذلك، يتم اتخاذ القرار، وإذا فشلوا يقتضي الأمر تدخل المدير الكبير الأكثر

ارتباطًا بالقضية، ليتخذ القرار في ضوء مُداخلاتٍ ومشاركاتٍ من جانب بقية المجموعة.

عندما أطلق أحد المنافسين منتجًا جديدًا مثَّل تهديدًا لشركة (Premier Technologies) في أكبر أسواقها، حدث خلافٌ حاد بشأن كيفية الاستجابة لهذا الموقف؛ أراد بعض المديرين التنفيذيين تغيير طرائق العلاج والتطوير لمواجهة هذا التحرك المنافس، حتى لو اقتضى الأمر جعل قسم الهندسة يعمل على تصميم منتج أكثر إبداعًا وتجديدًا، واقترح آخرون ضرورة أن تعيد شركة (Premier Technologies) تعليب المنتج الحالي، وتضيف بعض السمات والمواصفات الجديدة، وشعرت مجموعة ثالثة أن التهديد لم يكن على هذه الدرجة من الخطورة التي تستدعي استجابةً كبيرة.

بعد سلسلة من الاجتماعات طوال أسابيع عدة، فشلت المجموعة في التوصل إلى إجماعٍ ما، لذلك كان على الرئيس التنفيذي ونائبه لشؤون التسويق اتخاذ القرار، وفسر الرئيس التنفيذي هذا الأمر قائلًا: «رؤساء العمل يتحدثون وأنا أسحب الزناد»، وقد شعر المديرون التنفيذيون في شركة (Premier Technologies) بالراحة حيال هذا الإجراء أو الترتيب، بمن فيهم الذين لم يوافقوا على النتيجة؛ لأن لكل منهم صوت في هذه العملية.

يربط الناس عادةً بين الإجماع والانسجام، ولكننا توصلنا إلى العكس؛ إذ كانت الفِرَق التي تصر على حل النزاع الكبير عن طريق

فرض الإجماع تميل إلى إظهار النزاع الأكثر شخصنةً. أحيانًا تكون لدى المديرين التنفيذيين رؤية غير واقعية عن إمكانية حدوث الإجماع على الدوام، لكن هذا الإصرار الساذج على الإجماع قد يؤدي إلى مساوماتٍ لا تنتهي، وقد جاء خير تعبير عن ذلك على لسان نائب الرئيس للشؤون الهندسية في شركة (Mega Software)، حيث يقول: «لا يعني الإجماع سوى أن كل شخص يتمتع بحق الاعتراض (الفيتو). كانت منتجاتنا متأخرة كثيرًا، وكانت أيضًا باهظة الثمن». وفي شركة (Andromeda) أراد الرئيس التنفيذي من المديرين التوصل إلى إجماع، ولكن ظلت الخلافات الرئيسة في الآراء قائمة، واستمر الجدل لشهور عدّة، وقد بلغ الإحباط حدًّا جعل بعض كبار المديرين يستقيلون، وكانوا يريدون التوصل إلى قرارٍ مهما كان نوع هذا القرار، وهو القرار الذي اتخذ أخيرًا عندما غادر الشركة بعض المديرين الذين كانوا يرجحون وجهة نظرٍ بعينها، وتمثلت النتيجة في فريق عملٍ متهالك وضعيف.

في أي فريقٍ يصر على الإجماع، يمكن أن تؤدي المهل الزمنية بالتنفيذيين إلى التضحية بالعدل، وبذلك يضعف دعم الفريق للقرار النهائي. في شركة (Andromeda)، قضى المديرون شهورًا في تحليل وضع منتجاتهم والتوصل إلى رؤية مشتركة بشأن التوجهات المهمة في المستقبل، لكنهم لم يركزوا مطلقًا على صناعة القرار، وقد تأثرت نتيجة لذلك عملية صنع القرار وتراجعت، وأخيرًا، عندما اقترب موعد اجتماع مجلس الإدارة، صاغ الرئيس التنفيذي الخيار وأعلنه، وهو خيارٌ لم يُذكر مطلقًا في المناقشات السابقة، لذلك ليس من المستغرب أن

فريقه شعر بالغضب والإحباط، ولو أنه لم يلحَّ كثيرًا على التوصل إلى إجماع، ولما شعر الرئيس التنفيذي بأنه مضطر إلى التصرف بطريقة تعسفية بسبب ضغط الموعد النهائي.

كيف يوجِد الإجماع عن طريق الصلاحيات شعورًا بالعدل؟ تُظهر مجموعة من البحوث الخاصة بالعدالة الإجرائية، أن نزاهة العملية التي تنطوي على قدر كبير من المشاركة والتأثير من جانب الأطراف المعنية كلها، يمثل أهمية كبرى لمعظم الأفراد الذين يكونون مستعدين لقبول النتائج التي لا يحبونها، إذا اعتقدوا أن العملية التي تُوُصِّل عن طريقها إلى هذه النتائج كانت عادلة؛ معظم الناس يحبون أن تؤخذ وجهات نظرهم بجدية، ولكنهم مستعدون لقبول ألا تسود هذه الآراء دائمًا، وهذا على وجه الدقة ما يحدث في الإجماع عن طريق الصلاحيات، وبحسب قول أحد المديرين في شركة (ستار): «أشعر بالسعادة لمجرد عرض آرائي».

إلى جانب العدل، توجد أسباب عدَّة أخرى تجعل الإجماع عن طريق الصلاحيات رادعًا مهمًّا للصراع الشخصي، فهذه الطريقة تفترض أن النزاع أمرٌ طبيعي ولا يُعدُّ دلالةً على اختلال وظيفي شخصي، وهي تعطي المديرين تأثيرًا إضافيًّا عندما يؤثر القرار في الجزء الخاص بهم في المؤسسة، وبذلك يحدث التوازن بين رغبة المديرين في إسماع رأيهم والحاجة إلى اتخاذ قرار، وهذه عمليةٌ عادلةٌ ومتكافئة في اتخاذ القرار، تشجع الجميع على طرح أفكارهم على الطاولة، ولكنها ترسم الكيفية التي سيتخذ بها القرار.

تشكيل فريقٍ مقاتل

كيف يستطيع المديرون تشجيع النقاش البناء بشأن القضايا التي تؤدي إلى صناعة القرار بطريقةٍ أفضل؟ توصلنا إلى خمس طرائق تساعد على إيجاد خلاف بناء داخل أي فريق عمل:

1. تكوين فريقٍ متجانس يضم مختلف الأعمار والأنواع (ذكر / أنثى)، والخلفيات الوظيفية أو المهنية والخبرات في المجال، وإذا كان الجميع في الاجتماعات التنفيذية متناغمين ومنسجمين، فمن المحتمل جدًّا أن يفكروا بطريقةٍ متشابهة أيضًا.
2. الاجتماع معًا بوصفهم فريقًا منتظمًا ومعتادًا: إن أفراد الفريق الذين لا يعرفون بعضهم لا يعرفون ـ بالطبع ـ مواقف بعضهم بعضًا وآراءهم بشأن القضايا، الأمر الذي يعيق قدرتهم على النقاش بطريقةٍ فاعلة؛ لذلك فإن التفاعل المتكرر يبني الثقة المتبادلة والمعرفة التي يحتاجها أعضاء الفريق للتعبير عن الاعتراض.
3. تشجيع أعضاء الفريق على الاضطلاع بأدوارٍ تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية والجغرافية الواضحة فضلًا عن مسؤوليتهم عن المنتج: يمكن لمحامي الشيطان والحالمين المثاليين والمديرين المتوجهين نحو العمل أن يعملوا معًا؛ لضمان أخذ الأبعاد الكاملة لأي قضية بالحسبان.
4. تطبيق وجهات نظر متعددة على أي قضية: يقصد بهذا محاولة تقمص دور مغاير؛ أي أن تضع نفسك مكان منافسك أو تمارس ألعاب الحرب، فمثل هذه الأساليب تولد رؤىً جديدة، وتؤدي إلى مشاركة أفراد الفريق، وتحفز الاهتمام بحل المشكلة.
5. إدارة النزاع بطريقة فاعلة: لا تجعل الفريق يذعن أو يخضع بسهولةٍ أو سرعة، وعليك أن تتعرف حالة الفتور، وتتعامل معها مبكرًا، وإياك أن تخلط بين غياب النزاع والاتفاق، فغالبًا ما يُعدُّ إجماعًا هو اختلاف في حقيقة الأمر.

أخيرًا، يكون الإجماع عن طريق الصلاحيات سريعًا، فالعمليات التي تتطلب الإجماع تميل إلى أن تكون بلا نهاية، الأمر الذي يتسبب في إحباط المديرين بسبب ما يرونه هدرًا للوقت في جدلٍ لا طائل منه، لهذا ليس مستغربًا أن يعزو المديرون أسباب إحباطهم إلى أوجه القصور من جانب زملائهم، وليس إلى الطريقة الضعيفة المستخدمة في حل النزاع.

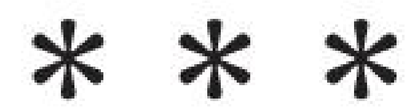
ربط النزاع والسرعة والأداء

أثبتت بحوث أكاديمية كثيرة أن النزاع والخلاف بشأن المشكلات ليس فقط ممكنًا داخل فِرَق الإدارة العليا، ولكنه أيضًا ذو قيمة كبيرة؛ حيث إن هذا الخلاف يزود المديرين بمعلومات أكثر شمولية، وفهم عميق للمشكلات ومجموعة أكثر ثراء من الحلول الممكنة. انطبق هذا من غير شك على الشركات التي درسناها، وتوضح الأدلة البحثية أيضًا أنه حيثما يوجد صراع طفيف بشأن القضايا، فمن الممكن أن ذلك سيضعف عملية التوصل إلى قرار، لقد كانت عملية (التفكير الجمعي) سببًا رئيسًا لكوارث الشركات والسياسات العامة.

وعلى الرغم من أنه قد يبدو غير منطقي، إلا أننا وجدنا أن فِرَق العمل التي كانت تخوض صراعًا صحيًّا بشأن قضية معينة لم تتوصل إلى قرارات أفضل فحسب، ولكنها أيضًا كانت تتحرك بسرعة أكبر. من غير النزاع تفقد الجماعات فاعليتها وتأثيرها، وينسحب المديرون ويكون انسجامهم سطحيًّا ليس إلا، وفي حقيقة الأمر أننا وجدنا أن بديل النزاع لا يتمثل عادةً في الاتفاق أو التوافق، وإنما في اللامبالاة والاختلاف، وأن فِرَق العمل العاجزة عن تبني النزاع البناء لا تحقق

في المتوسط أداءً عاليًا، ومن بين الشركات التي درسناها وجدنا أن فِرَق العمل التي بها قدر قليل من النزاع، كانت تميل إلى تجاهل دراسة القضايا المهمة، أو أنها كانت ببساطة غير مدركة للجوانب المهمة لموقفها الإستراتيجي؛ لقد أضاعت فرص مناقشة الفرضيات المقيدة الزائفة والتشكيك فيها أو إيجاد بدائل مختلفة إلى حد كبير، لذلك لا عجب أن نرى أن طرائق عملها كانت في الغالب سهلة، إلى الحد الذي لا يجد معه المنافسون صعوبة في توقعها واستباقها.

في عالم الأسواق السريعة الحركة والتغير، تُتَّخذ القرارات الإستراتيجية الناجحة على الأرجح عن طريق فِرَق العمل التي تشجع النزاع، والخلاف الواسع والنشط بشأن القضايا، من غير التضحية بعنصر السرعة، والطريق إلى ذلك هو تخفيف حدة النزاعات الشخصية.



نبذة عن المؤلفين

تريزا م.أمابيل TERESA M. AMABILE: أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد.

كرستين بهفار KRISTIN BEHFAR: أستاذ مساعد للتنظيم والإدارة في جامعة كاليفورنيا.

لـ. ج. بورجوازي L.J. BOURGEOIS: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة فرجينيا.

آنديبوينتون ANDY BOYNTON: عميد كلية **كارول** للإدارة في جامعة بوسطن.

جين بريت JEANNE BRETT: أستاذ حل النزاعات والتنظيمات، ومديرة مركز بحوث حل النزاعات في كلية كيلوج للإدارة بجامعة (**نورث ويسترن**).

دايان كوتو DIANE COUTU: مدير اتصالات العملاء في مجموعة بانيان لأعمال الاستشارة، وكانت من كبار المحررين في مجلة هارفارد بزنس ريفيو.

كاثلين م.إيزنهارت KATHLEEN M. EISENHARDT:

أستاذ الإستراتيجية والتنظيم في جامعة ستانفورد.

تمارا ج. إريكسون TAMARA J. ERICKSON: الرئيس التنفيذي لمؤسسة جمعية إريكسون، وهي مؤسسة تساعد القادة على بناء المؤسسات الذكية.

بيل فِشر BILL FISCHER: أستاذ إدارة التكنولوجيا في معهد الإدارة العالمي IMD، لوزان، سويسرا.

بوب فريش BOB FRISCH: مشارك في إدارة مجموعة أوفسايت الإستراتيجية في بوسطن.

ليندا جراتون LYNDA GRATTON: أستاذ ممارسات الإدارة في كلية لندن للأعمال.

جين ل. قهوجي JEAN L. KAHWAJY: مؤسس **Effective Interactions** وهي شركة استشارية في الاتصالات والقيادة في لوس ألتوس، كاليفورنيا.

جون ر.كاتزنباخ JON R. KATZENBACH: كبير الشركاء في مكتب نيويورك لشركة Booz & Company لاستشارات الإدارة.

ماري كيرن MARY C. KERN: أستاذ مساعد في علم الإدارة، كلية باروخ في جامعة سيتي، نيويورك.

ستيفن ج. كرامر STEVEN J. KRAMER: باحث مستقل وكاتب ومستشار في مدينة وايلاند، ماساتشوستس.

(ألكس) ساندي (ALEX) SANDY: أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ومدير مختبر الديناميكيات البشرية.

دوغلاس ك. سميث DOUGLAS K. SMITH: رئيس لجنة معهد النتائج السريعة **The Rapid Results Institute**، وهي منظمة استشارية أمريكية غير ربحية.

فانيسادروسكات VANESSA URCH DRUSKAT: أستاذ مساعد في السلوك المؤسسي والإدارة بجامعة نيوهامشير.

ستيفن وولف STEVEN B. WOLFF: مدير مشارك في مؤسسة **Group Emotional Intelligence** للبحوث والاستشارات.

* * *